



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CÓRDOBA

*Universidad Jesuita*

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA  
Y RELACIONES INTERNACIONALES

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES  
INTERNACIONALES

**MAESTRÍA EN GESTIÓN POLÍTICA**

VIII COHORTE

**ALUMNO:** Accastello, Eduardo

**AÑO:** 2015

***ALPIS -***  
***Ahorro Local para la***  
***Inversión Social***

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>6</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>8</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>14</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>18</b>
<b>Marco Institucional.....</b>	<b>27</b>
<b>Finalidad, Objetivos y/o Propósitos.....</b>	<b>32</b>
<b>Componentes: .....</b>	<b>36</b>
<i>a) ALPIS en pleno funcionamiento.....</i>	<i>36</i>
<i>b) Coordinación Ahorro Local para la Inversión Social vigente.....</i>	<i>36</i>
<i>c) Recursos Humanos capacitados para acompañar el desarrollo de proyectos de inversión.....</i>	<i>36</i>
<i>d) Empresarios – Inversores Sociales comprometidos con las acciones crediticias. ....</i>	<i>37</i>
<i>e) Universidades involucradas en el desarrollo de investigaciones y asesoramiento:.....</i>	<i>37</i>
<b>Beneficiarios - Localización .....</b>	<b>38</b>
<b>Métodos y técnicas previstas.....</b>	<b>43</b>
<b>Determinación de los plazos y actividades:.....</b>	<b>45</b>
<i>a) ALPIS en pleno funcionamiento.....</i>	<i>45</i>
<i>a.1) Elaboración de la legislación necesaria para su conformación:.....</i>	<i>45</i>
<i>a.2) Definición de la misión, visión y reglamento del ALPIS: .....</i>	<i>45</i>
<i>a.3) Instalación en el espacio físico determinado para su funcionamiento:.....</i>	<i>45</i>
<i>a.4) Inicio formal de actividades:.....</i>	<i>46</i>
<i>a.5) Jornadas y reuniones de capacitación, evaluación y análisis de progresos: .....</i>	<i>47</i>

b) Coordinación Ahorro Local para la Inversión Social vigente .....	47
<b>b.1) Definición de las metas, objetivos y roles de los miembros del ALPIS:</b> .....	47
<b>b.2) Nombramiento del personal responsable y colaboradores:.....</b>	47
c) Recursos Humanos capacitados para acompañar el desarrollo de proyectos de inversión.....	47
<b>c.1) Articulación de capacitaciones con las Universidades, Terciarios y Escuelas de la Ciudad: .....</b>	47
<b>c.2) Capacitación en formulación y ejecución de proyectos de inversión: 48</b>	
<b>c.3) Capacitación en Economía Regional y herramientas de fortalecimiento de la misma: .....</b>	48
<b>c.4) Capacitación en Generación, Evaluación y Análisis de variables/ indicadores de desarrollo y crecimiento: .....</b>	48
<b>c.5) Publicación en medios gráficos y audiovisuales: .....</b>	48
<b>c.6) Cursado de invitaciones para distintas instituciones, empresas y ONG: .....</b>	48
d) Empresarios – Inversores Sociales comprometidos con las acciones crediticias .....	49
<b>d.1) Reuniones periódicas de asistencia, asesoramiento, evaluación y definición de acciones del ALPIS:.....</b>	49
<b>d.2) Cursos de formación y sensibilización sobre los potenciales que radican en el ahorro local para la inversión social: .....</b>	49
e) Universidades involucradas en el desarrollo de investigaciones y asesoramiento:.....	49
<b>e.1) Charlas y conferencias destinadas a incentivar la generación y formulación de proyectos de investigación: .....</b>	49
<b>e.2) Articulación de programas de asesoramiento: .....</b>	50
Recursos Humanos, Materiales y Financieros .....	51
Estructura de Gestión o Administración del Proyecto: .....	53
Comunicación Interna - Externa .....	55

<b>Mecanismos de Monitoreo e Indicadores:</b> .....	<b>57</b>
<b>Factores externos condicionantes</b> .....	<b>63</b>
<b>Referencia Bibliográfica</b> .....	<b>65</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>1</b>
<i>Calendario</i> .....	<i>2</i>
<b>Marco Lógico</b> .....	<b>3</b>
.....	<b>5</b>
<b>Cuadro de Involucrados</b> .....	<b>10</b>
<i>Requisitos Presentación de Proyectos de Inversión</i> .....	<i>15</i>
<i>Árbol del Problema</i> .....	<i>16</i>

## Resumen Ejecutivo

Como Intendente Municipal de la ciudad de Villa María presento este Proyecto de Intervención con la intención que el mismo sea ejecutado por el Municipio que encabezo.

En la actualidad un pequeño porcentaje del capital prestable del sistema bancario atiende a las PYMES y según los bancos asentados en Villa María lo que se reinvierte en la localidad o la región, representa un indicador mínimo del ahorro generado en la ciudad. Si nosotros logramos reorientar los destinos de dicho ahorro podremos asignarlos en proyectos que signifiquen mayor valor agregado, productividad y desarrollo para los Emprendimientos, PYMES y grandes empresas.

**¿Qué se pretende hacer?** Se pretende incentivar a las empresas, organizaciones y personas físicas de Villa María y la región a concentrar sus ahorros en un espacio común al cual denominaremos ALPIS. El mismo tendrá como principal objetivo el de brindar créditos accesibles para emprendedores y mini pymes que incorporen valor agregado o fortalezcan las cadenas productivas de la ciudad y la región. A través de la articulación pública – privado se pondrá a disposición montos crediticios para encarar emprendimientos, algunos contarán con el aporte de “empresas madrinas” que en función del proyecto decidirán financiarlo; o bien con el aporte del Municipio se contendrán aquellos emprendimientos que no cuenten con respaldo privado.

**¿Por qué se quiere hacer?** Para que la población incremente su interés por emprender proyectos privados como alternativa laboral, facilitando los mecanismos para encararlos, ampliando de este modo las oportunidades de inserción al trabajo; articulando para ello la inversión social, los aportes de empresas, particulares y al Estado en la ejecución del objetivo final del proyecto. Asimismo estaremos promoviendo la diversificación de la economía incorporando innovaciones al desarrollo local regional.

**¿Cómo se llevará a cabo?** Con un presupuesto anual conformado por el aporte público – privado se conformará el ahorro local que contendrá ALPIS y que orientará hacia la inversión social para brindar créditos accesibles para emprendedores y mini pymes de sectores que incorporen valor agregado a las producciones locales – regionales. La base será la confianza, la cual la venimos desarrollando en varias experiencias de asociación de esfuerzos productivos que tiene la ciudad.

**Presupuesto: \$2.400.000 (Pesos Dos Millones Cuatrocientos Mil) el primer año**  
**Plazos de Ejecución: 3 años**

### **Antecedentes**

En la ciudad y en la región se han desarrollado diversos mecanismos de articulación y trabajo mancomunado entre Estado, empresas e instituciones para el crecimiento productivo.

En tal sentido podemos mencionar el Cluster Quesero de Villa María el cual representa a los actores que integran la cadena de valor inherente a esta actividad productiva en la Región y Provincia, trabajando para impulsar la mejora competitiva del sector lácteo.

Este grupo de actores vinculados a la producción y comercialización de quesos trabajan de manera articulada para promover el crecimiento de la producción láctea, más específicamente quesera. En ese camino han definido un Plan de Mejora Competitiva que enmarca acciones específicas que permitan al sector superar limitaciones y enfrentar actuales y futuros desafíos del mercado nacional e internacional.

Esta iniciativa se relaciona en parte con el proyecto que pretendemos encarar en cuanto demuestra la importancia del trabajo asociado entre diversos actores, a la vez de reforzar las áreas económicas en las cuales la ciudad y la región es altamente competitiva la limitación es que no considera mecanismos de ahorro e inversión social para promover nuevos proyectos.

Otra iniciativa que se impulsó, dictándose ordenanza y firmando diversos acuerdos con otros jefes comunales, fue la del Banco Regional, entidad que tendría como finalidad la promoción del desarrollo y la implementación de políticas comunes tendientes al progreso armónico de las ciudades firmantes, su región y todo el territorio provincial. Pensado como una Banca Mayorista de Desarrollo Local y Regional, se orientaría a financiar la inversión productiva y no el consumo.

Este banco con el nombre de Instituto Financiero para el Desarrollo Regional, Ifider, empezaría a operar bajo el formato bancario con un aporte inicial de los municipios partes, y a partir del mismo se irían orientando los créditos en función de las propuestas presentadas.



Nuevamente podemos observar con esta iniciativa una impronta muy similar a lo que se pretende efectuar en este proyecto con la gran diferencia de que, en esta nueva etapa, el ahorro no tendrá la orientación crediticia tradicional; es decir que no se pretende generar ganancia adicional; más bien, que todos los dividendos sean directamente orientados a nuevas inversiones sociales puntualmente afectadas al desarrollo de emprendimientos y de pequeñas y medianas empresas.

También es un antecedente importante a mencionar, en cuanto a experiencia de trabajo articulado y comunitario, el desarrollo del Parque Industrial y Tecnológico SEM 1 y próximo a inaugurarse el 2. El mismo supone el trabajo integrado entre sector público, privado, universidades y gremios; teniendo cada sector su representante con voz y voto en las decisiones que se toman en lo referente a sus proyectos y misiones.

Este espacio logró en diciembre de 2014 la aprobación por parte del Ministerio de Industria de la Nación del proyecto Incubadora de Empresas. Éste será un espacio especializado en el apoyo a los emprendedores, brindando soporte en todo el proceso desde su creación; la capacitación, la asistencia técnica, el emprendimiento en sí mismo y la transformación en empresa dando soporte especializado con asesoramiento legal, técnico, contable, económico y participando fuertemente en la vinculación del emprendedor con empresas regionales consolidadas. Además se construirá un espacio físico donde los emprendedores podrán desarrollar efectivamente su labor hasta consolidar su proyecto, momento en el que puedan continuar en un lugar de trabajo propio. Esta iniciativa cuenta con un presupuesto inicial de 800 mil pesos. Articulado con nuestra propuesta será el camino buscado para alcanzar la innovación, el trabajo y el desarrollo de la ciudad – región.

El complejo industrial ACA Bio, fruto del trabajo asociado entre el Municipio y las Cooperativas de la región, logró agregar valor a la producción primaria del maíz. A través de un proceso de industrialización se obtiene bioetanol (sólo el almidón de maíz se transforma en combustible); el resto del grano de maíz (proteínas, aceite, fibra, etc.) son los granos destilados y solubles, conocidos en su versión húmeda como la burlanda, la cual se utiliza como alimento de alto contenido en proteínas

para abastecer todo el stock ganadero de la región, al mismo precio que el maíz, con tres veces más proteínas que éste.

Al mismo tiempo se genera dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), el cual se utiliza para la industria de las bebidas gasificadas en reemplazo del gas de origen fósil, mejorando el impacto ambiental, sustituyendo un producto agotable (gas natural) por un producto renovable (gas del maíz). ACA Bio, con CO<sub>2</sub> sobrante, identificó una empresa de Villa María con varias décadas en el mercado del gas carbónico, y aportando un 50% de capital cada compañía, acordaron realizar una inversión para generar un negocio de mayor valor agregado, en donde ambas resultan ser ganadoras con los ejes económico, social y ambiental. La industrialización total de ACA Bio permitió pasar de 50 millones de dólares anuales que era el valor por el cual se comercializaba el maíz como commodity, a 135 millones de dólares anuales de facturación, sumando las ventas de etanol y los demás productos derivados; generando además 250 nuevos puestos de trabajo directo e indirecto. Este es otro importante antecedente en el marco del presente proyecto.

Por su parte el Eninder, Ente Intermunicipal para el Desarrollo Regional, ente autárquico que agrupa a 44 municipios y comunas de la región central del país; creado en el año 2000 y cuya concepción asociativa, participativa y solidaria de la gestión para el desarrollo integral de los habitantes de sus localidades es un claro ejemplo de los esfuerzos encarados de manera asociada desde hace años.

Este espacio institucional facilita a los municipios que lo conforman la prestación de servicios, la construcción de obras públicas, la reducción de costos y la consecución de financiamiento tanto para la radicación de nuevos emprendimientos como para el sostenimiento de las actividades productivas existentes<sup>1</sup>.

Otra iniciativa local donde se visualiza el trabajo articulado entre el ámbito público y privado, institucional y educativo es el FOINNTEC, Foro de Innovación Tecnológica conformado por la Facultad Regional Villa María Universidad Tecnológica Villa María (UTN), la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de Villa María (UNVM),

---

<sup>1</sup> Extraído de <http://www.eninder.com/>

la Asociación de Empresarios de la Región Centro Argentino (AERCA) y el Ente para el Desarrollo Productivo y Tecnológico del Municipio. Este espacio brinda contención y asesoramiento a las Pymes en el camino de la innovación y fortalecimiento de los mercados.

Como impulsor de la creación de la UNVM y con motivo de una visita de capacitación para municipios que realizara en Delaware, observé como su universidad dictaba la carrera de Licenciatura en Desarrollo Local y Regional. De allí acerqué la propuesta para que se dictara en nuestra Universidad esta carrera que tiene el espíritu que alienta el presente proyecto. Así es el trabajo continuo de articulación que se mantiene con las instituciones locales y regionales.

En lo que respecta a antecedentes relacionados a mi propuesta en el marco internacional, la existencia en Centroamérica de la FEMICA, Federación de Municipios del Istmo Centroamericano, la cual es una Organización regional sin fines de lucro, creada en septiembre de 1991, integrada por las municipalidades, asociaciones, uniones ligas y federaciones centroamericanas. Su objetivo estratégico es promover los intereses del municipio en Centroamérica, para fortalecerlos en la capacidad gerencial y poder político, impulsando procesos de desarrollo y estrategias de combate a la pobreza<sup>2</sup>

Cito esta experiencia ya que el trabajo que ha venido desarrollando esta organización apunta a que los municipios generen herramientas y/o mecanismos que fortalezcan a las comunidades que representan. En palabras de Patricia Durán Jager (1997:2) “en algunos casos particulares podrá explotarse la manufactura de artesanías típicas, en otras se podrá fomentar la creación de microempresas. En el caso de los municipios con mayores capacidades, deberá incentivarse ideas de inversión que fomenten el surgimiento de empresas que aprovechen materias primas locales y que alienten el surgimiento de nuevos empresarios”.

---

<sup>2</sup> FEMICA Federación de Municipios del Istmo Centroamericano – Portal de Desarrollo Humano Local (n. d.). Extraída el 22/05/2014 desde <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/369>

El principal problema que encontró el FEMICA era la centralización de los fondos, el sentido verticalista que los mismos tomaban, una inversión que se orientaba sobre todo en la identificación de los proyectos pero no en su diseño, seguimiento y evaluación, y en la necesidad de fortalecer la participación para la jerarquización de las iniciativas. (Duran Jager, 1997)

Así, a través de un Fondo de Inversión Social (FIS) se promueve “el fortalecimiento de esa democracia local [sic], vinculando a la comunidad y al gobierno local, legitimándolos uno frente al otro. Al fortalecer la relación entre el gobierno municipal y la comunidad el FIS se está garantizando un municipio con capacidad de respuesta y una ciudadanía con voluntad para pagar los costos que conlleva la inversión social” (Duran Jager, 1997:1)

A partir de esta experiencia, es que sostengo la importancia que los municipios o los gobiernos locales tomen la iniciativa para articular los esfuerzos con fondos de inversión; comenzando desde lo micro para luego ejecutarlo en lo macro ampliando la experiencia a las regiones y/o provincia.

Otra iniciativa que tiene similitud con el proyecto que se pretende encarar es el Banco Integrado de Proyectos de Chile, el cual es una herramienta del Sistema Nacional de Inversiones, con información a la cual puede acceder cualquier usuario de Internet. El sistema integra a Instituciones Públicas con sus diversas funciones y atribuciones en el proceso de inversión pública, mediante información concreta proveniente de las iniciativas de inversión; desde su concepción, formulación, búsqueda de financiamiento, información de ejecución, observaciones de la ciudadanía, suscripción a proyectos de interés y evaluación ex post.

Esta impronta es muy interesante en cuanto supone un espacio de referencia para los proyectos de inversión, pudiendo uno saber el estado en el que se encuentran, su evaluación ex ante y ex post, contar con datos para nuevas iniciativas, conocer la opinión de la ciudadanía sobre la misma, entre otras opciones.

Mi propuesta intenta agregarle un plus a esta acción que Chile viene ejecutando con muy buenos resultados; además de proveerles a los posibles emprendedores herramientas de capacitación, información y asistencia técnica, podremos orientarlos

a encaminar el proyecto a través de uno o varios inversores sociales dispuestos a brindar el capital necesario para que el pequeño o mediano emprendedor industrial pueda encauzar su iniciativa.

De este modo como Estado, actor protagonista de los procesos de crecimiento de la sociedad, articularemos los espacios de iniciativa, ejecución y financiamiento para otorgarle a la ciudad y la región el desarrollo necesario en función de las oportunidades competitivas que la misma tiene.

## **Justificación**

Dentro de las nuevas funciones de los gobiernos locales se encuentra el pensar el Desarrollo Local y Regional; para ello el ahorro local cobra una importancia vital y su reconversión a la inversión social, una acción decisiva en la creación de oportunidades para nuestra comunidad. El fomento de una cultura local que socializa y comparte entre sus múltiples actores comunitarios el valor de su ahorro como disposición creativa para alcanzar nuevos bienes sociales es el eje de mi planteo.

La inversión social que se generará desde el liderazgo del municipio local, con un nivel de integración de actores comunitarios, potenciando la diversificación económica productiva que iniciáramos desde la creación de la UNVM, esa es la esencia del proyecto.

Tal como lo afirman Devlin y Moguillansky “[...] la clave es organizar un proceso social representativo, en un marco de alianzas que faciliten un esfuerzo (local)<sup>3</sup> inteligente por identificar las oportunidades que permitirían acelerar la transformación productiva y la inserción [...] dinámica. [...] El diseño del proceso social es fundamental en este sentido: debe ser socialmente inclusivo y representativo [...]” (Devlin y Moguillansky, 2009: 114)

La capacitación, la innovación, el desarrollo tecnológico y los profesionales y/o especialistas que trabajan en nuestras Universidades, en conjunto con los programas específicos científicos, completarán este proyecto de intervención convirtiéndose en un sistema integrado de desarrollo local.

El pensar el territorio, la comunidad, en continua interacción con sus políticas industriales nos permite fortalecer en Villa María una matriz laboral – productiva que, sostenida por nuevas iniciativas que se generen con el mismo ahorro de nuestros habitantes, los convertirá en verdaderos agentes y protagonistas del desarrollo.

Trabajando para consolidar un sentimiento común de pertenencia, este proyecto se basa en la conjunción de esfuerzos, inspirando la confianza colectiva que reduzca

---

<sup>3</sup> Agregado de nuestra autoría

incertidumbres y proyecte expectativas racionales para que se invierta en cadenas de valor existentes o a crearse.

Además de un financiamiento no tradicional el concepto de inversión social expresa como lo dice José Arocena un modo de desarrollo como sistema de desarrollo integral, con alta capacidad de respuestas diferenciadas a cada proyecto o iniciativa que se genere (Arocena, 2001).

El proyecto se orientará como Arocena describe que “[...] un grupo de dirigentes del municipio y la comunidad con posibilidades reales de conducción del proceso y de elaboración permanente del proyecto colectivo” (Arocena, 2001: 214). Busco la eficaz articulación entre los cuadros técnicos especializados y legitimación del grupo dirigencial sumando tejido social villamariense.

Al ser el municipio el que lidere el proyecto junto a sus funcionarios legitimados, permitirá una negociación clara con aquellos actores y/o instituciones foráneas que quieran condicionarlo.

Así mismo se busca fortalecer la identidad local: Villa María la ciudad de mayor transformación del país. Al respecto José Arocena dice “El espacio no es neutro, él expresa la historia de los hombres, sus conflictos y sus sistemas de vida, sus trabajos y sus creencias” (Arocena, 2001: 214).

“La lectura de las huellas que permite reconocerse en una historia, es una condición de la acción [...] No se trata de reconocer huellas, sino de reconocerse en esas huellas” (Arocena, 2001: 219); sólo se adquiere potencialidad cuando se provocan interrogantes sobre el presente y el proyecto futuro.

“Todo proceso de crecimiento económico requiere de inversiones para llevarse adelante” (Rougier, 2011: 25); así mismo requiere de un Estado presente que, por un lado respalde a los inversionistas innovadores con interés en lanzarse a ejecutar proyectos industriales, y por otro oriente la generación del ahorro a los distintos demandantes asignándolos a proyectos prioritarios que marquen el perfil de crecimiento y desarrollo que la comunidad representa (Rougier, 2011).

La exención en el pago de las tasas y contribuciones que se cobran desde el Municipio, que suponen una carga para el sector, es un incentivo más para que el emprendedor garantice el repago del crédito recibido. A su vez se le brindará un espacio físico dentro de la incubadora a aquellos emprendimientos que no dispongan de un terreno o espacio físico a la hora de poner en funcionamiento el proyecto. Así mismo el Estado Municipal absorberá el costo administrativo que significa organizar el proyecto, ejecutarlo y evaluarlo. Esto supone una diferenciación muy importante en relación a los altos costos que los bancos tienen.

Por otro lado la asociación de capacidades es un eje central en el proyecto para potenciar la competitividad regional y brindar oportunidades a nuevos emprendedores. La capacitación que brinda la UTN y la UNVM en diseño, emprendedurismo, integración digital, desarrollo industrial, ingeniería en alimentos, políticas ambientales, desarrollo local y regional; serán aportes necesarios y estratégicos para las personas que requieran el acompañamiento en el proyecto que emprendan<sup>4</sup>.

La creación de tutorías de seguimiento será una metodología permanente que contribuirá a la recuperación efectiva de los recursos, para así alcanzar los objetivos de los emprendedores.

Es decir que, manteniendo la política de trabajo articulado y participativo que caracteriza a Villa María, nos proponemos dinamizar la economía reorientando las riquezas que se generan localmente para que vuelvan en inversiones sociales productivas a la ciudad y la región, fortaleciendo aún más las economías regionales.

En este sentido el empresario con su aporte estará financiando a su proveedor (en algunos casos) o a pequeños productores; invirtiendo localmente sus recursos y siendo parte del proyecto; lo cual le permitirá tener un control de producción incluyendo calidad, costos y plazos de entrega. Esto genera aumento de

---

<sup>4</sup> Cabe mencionar que en la ciudad se cuenta con la “Ventanilla del Emprendedor” programa dependiente del Instituto de Extensión de la UNVM y que desde el año 2003 viene brindando a los emprendedores un espacio de capacitación, asesoramiento y asistencia técnica. Es decir que sólo requiere de la correcta articulación y trabajo conjunto para orientar los esfuerzos al objetivo final del proyecto.



competitividad de su actual empresa y además amplía su entramado productivo. Esto deriva en desarrollo local, en el aumento de la rentabilidad empresarial y en emprendedores que tienden a transformarse en empresarios. El mecanismo de funcionamiento se detalla más adelante cuando se realiza la descripción del ALPIS.

El comenzar los proyectos con mano de obra especializada, capacitada y certificada por la UNVM, UTN y/o Escuela e Instituciones Técnicas de la ciudad; con empresarios de trayectoria en el rubro y con una base de comercialización mínima dada por la demanda del propio empresario, el proyecto aumenta su factibilidad desde el comienzo.

Si bien este tipo de proyectos suelen ser criticados porque no tiene como meta final la búsqueda de una ganancia o de una diferencia económica; los gobiernos deben olvidar este tipo de observaciones para apostar al desarrollo y crecimiento de otros capitales distintos al financiero.

Este tipo de proyectos suponen el aumento de recursos educativos, del empleo, de la participación; es decir del capital social y cultural de una comunidad, factor imprescindible para el crecimiento con herencia para los que vendrán.

### **Marco Teórico**

Las gestiones gubernamentales deben orientar y coordinar los esfuerzos individuales y comunitarios con el propósito de destinarlos a obtener una sociedad más justa, equitativa e inclusiva. En tal sentido un modelo de ciudad es aquel que orienta a las fuerzas creativas de una comunidad a organizarse con nuevas ideas para mejorar su calidad de vida e incorpora nuevas energías para la dignificación y bienestar de los seres humanos que allí viven.

En términos de varios autores estamos hablando de Desarrollo Local, entendido por Daniel Arroyo “como la capacidad de llevar adelante un proyecto que considera las potencialidades territoriales, (sociales, naturales, técnicas, económicas, institucionales, culturales) de manera sustentable” (Arroyo, 2014: 1)

Ante esta situación es necesario generar políticas que brinden herramientas de desarrollo local y regional, concentrándolas en espacios y actividades en las que se tiene ventaja comparativa; “esto implica [...] transformar la estructura territorial a favor de actividades que generen valor agregado y procesos económicos que articulen regiones y formen cadenas y corredores productivos sólidos en las localidades” (Arroyo, 2014: 1)

De este modo, al encontrarnos en una región agro industrial por excelencia, nuestras acciones deben apostar a fortalecer este sector articulando mecanismos para la inversión social. La misma, en una primera aproximación, puede entenderse como “[...] cualquier desembolso de dinero, pericia o esfuerzo que colabore con la construcción de capital social o capital humano. En este uso del término no hay una intención de que el desembolso entre en la lógica del mercado” (PROhumana, 2014: 1).

Este concepto vertido es el que más se adecúa a la intención que se procura darle en el marco del presente trabajo, fundamentalmente en el sentido que la propuesta no pretende meramente la creación de una entidad financiera que facilite créditos entendidos como desembolsos monetarios accesibles para los pequeños emprendedores y pymes.

Más bien esta iniciativa pretende ser superadora de la accesibilidad crediticia monetaria para convertirse en un espacio articulador de otros capitales que se vuelven tantos o más necesarios que el monetario. De este modo, como en un principio las prioridades estaban puestas en las inversiones tangibles y sociales postergando las relacionadas con la innovación, hoy debe prestarse mayor interés en la generación de inversiones de carácter intangible de modo tal que pueda brindarse mayor competitividad al territorio en el que se concretan (Albuquerque, 2004)

De este modo lo significativo de la iniciativa estará en la generación de “redes o polos de producción” (Arroyo, 2014: 3) para desarrollar proyectos que articulen “la actividad económica de distintos emprendimientos productivos, favoreciendo procesos de dependencia mutua entre los eslabones de integración y cooperación” (Arroyo, 2014: 3) de productores, PYMES, pequeños y medianos emprendedores.

La idea es facilitar y potenciar el asociativismo de instituciones y/u organizaciones públicas y/o privadas con el fin último de propiciar el crecimiento inclusivo de los ciudadanos de Villa María y la región, lo cual supone “tener una lógica de integración en lo laboral, económico, lo educacional y lo social, desde las dimensiones legales, crediticias, de tributación, de nuevas formas de asociatividad, y desde lo sociocultural para permitir desplegar todas sus potencialidades” (Lineamientos de Políticas Sociales, 2004 en Arroyo, 2014: 3)

En tal sentido Daniel Arroyo afirma: “se trata [...] de otorgar financiamiento a proyectos productivos sustentables desde la perspectiva del Desarrollo Local quedando las actividades productivas sujetas a las características de cada localidad” (Arroyo, 2014: 3). Más aún el propósito es seleccionar proyectos o propuestas que tengan en cuenta las potencialidades de la ciudad – región, además de promover la cooperación y asociación entre distintos sectores sociales y económicos. (Arroyo, 2014)

Es muy frecuente que los gobiernos centrales enfoquen su atención a responder a las urgencias de la globalización dejando de lado la articulación interna de las economías locales, de este modo la atención en las microempresas y/o pequeñas y

medianas empresas es casi inexistente, a pesar de ser el motor dinamizador del desarrollo de las ciudades o municipios del interior ya que son quienes se encuentran de manera más directa con la población significando el camino directo para la generación de empleo.

De este modo “Hay que resaltar, pues, la importancia de crear fondos locales para el desarrollo de las microempresas y pequeñas empresas, con el fin de superar sus dificultades en el acceso a líneas de financiamiento de mediano y largo plazo” (Alburquerque, 2004: 7)

En este sentido, SustainAbility sugiere que “al identificar oportunidades para la inversión social, una organización debería alinear su contribución con las necesidades y prioridades de las comunidades donde opera, tomando en cuenta las prioridades establecidas por políticos nacionales y locales. Compartir información, consultar y negociar, son herramientas útiles para lograr un abordaje participativo para identificar e implementar inversiones sociales” (SustainAbility, 2008)

En función de lo arriba expuesto, consideramos que quiénes gobiernan, deben tomar la iniciativa política y crear políticas públicas con los mecanismos necesarios para que la dinámica e interacción entre el ahorro local y la inversión social, orientada al crecimiento y desarrollo de una localidad, se genere y desarrolle. De este modo y tal como afirman SustainAbility et al. “estas acciones deberían alinearse con los objetivos locales y nacionales de construcción de capacidades y enfocarse en programas o proyectos de desarrollo” (SustainAbility et al., 2008)

Arturo Jauretche sostenía: “[...] el que maneja el crédito y lo orienta, maneja a la economía del país con mucha más eficacia que el gobierno. El que maneja el crédito maneja más la moneda que el que la emite. El que maneja el crédito maneja más el comercio de exportación e importación que el que compra y el que vende. ***El que maneja el crédito estimula determinadas formas de producción y debilita otras; el que maneja el crédito establece qué es lo que se ha de producir y qué es lo que no; determina lo que puede y lo que no puede llegar al mercado con facilidades de venta, y maneja por consecuencia el consumo. El que maneja el crédito crea moneda de pago y poder adquisitivo. El que maneja el crédito***

***decide qué se produce en el país y qué no se produce, quién lo produce, cómo lo produce, cómo lo vende y cómo lo acapara, adónde lo exporta y en qué condiciones***; determina las condiciones de la plaza, incide en la bolsa, todo, en una palabra”<sup>5</sup> (Jaureche, 2014:105)

En palabras de Jaureche conducir el crédito significa orientarlo hacia donde nos es más conveniente, en consecuencia como gobernantes no nos puede ser ajena tal afirmación ya que si pretendemos velar por el crecimiento de nuestras comunidades debemos tener en claro las herramientas disponibles, las que potencialmente podríamos tener y en función de ello cómo aplicarlas y utilizarlas de la manera más adecuada. “[...] Significa pensar *desde abajo* teniendo en cuenta qué recursos se manejan y cuáles no; y así en función de los actores y potencialidades existentes – promover actividades socioproductivas” (Arroyo, 2014: 1).

Todo gobierno municipal es responsable del desarrollo de su comunidad y entre sus grandes retos se debe priorizar la generación de empleo local. Así mismo se requiere del compromiso de todos quienes conformamos la comunidad articulando, ordenando y orientando los esfuerzos hacia aquellos espacios de desarrollo competitivo.

En consecuencia hay que superar los desencuentros de los gobiernos con las microempresas y/o pequeñas y medianas empresas y con las universidades y centros formativos. Es fundamental que todos los niveles institucionales se incorporen activamente al desarrollo económico local; es menester que los gobiernos locales generen de nexos entre los oferentes y demandantes en pos de lograr la creación de empleo e ingresos de forma viable y sostenida (Alburquerque, 2004).

A lo largo de esta introducción hemos mencionado en varias oportunidades el concepto de desarrollo, dejando en claro lo que se entendería por **desarrollo local**; así mismo creo conveniente considerar lo que Muhammad Yunus entiende por el mismo diciendo que “Eliminar directamente la pobreza [...] debería ser el objetivo de

---

<sup>5</sup> La negrita es de mi autoría

toda ayuda para el desarrollo [...] se asume como hipótesis que si una economía nacional se recupera, la situación de los pobres mejorará necesariamente, cuando en realidad el desarrollo se debería concebir como parte integrante de los derechos del hombre” (Muhammad Yunus, 1997:37).

En tal sentido el autor propone una nueva noción de desarrollo que se vuelve significativa para el proyecto “Por desarrollo habría que entender un cambio concreto en la situación económica de la mitad más pobre de la población en una sociedad determinada” (Muhammad Yunus, 1997:37) Alcanzar este objetivo supone “movilizar a las poblaciones para que puedan resolver por sí mismas sus problemas” (Muhammad Yunus, 1997:39).

En consecuencia velar por el desarrollo de una comunidad es velar por quienes se encuentran en una situación de desventaja, velar por los pobres, por quienes son percibidos “[...] como si se perteneciera a una categoría inferior, que no importa y que, en todo caso, inspira compasión” (Kliksberg, 2011:61).

En palabras del autor “La desacreditación del pobre como persona puede crear el terreno para demonizarlo, y para incitar a la intolerancia y a la violencia” (Kliksberg, 2011:61). En consecuencia “Asumir la pobreza como problema colectivo, y devolver a plenitud su dignidad humana al pobre, es el primer desafío” (Kliksberg, 2011:63).

Generar políticas públicas activas acompañadas de la solidaridad y responsabilidad de la sociedad civil es el desafío de todo gobierno; articular mecanismos que promuevan el desarrollo de nuevas iniciativas laborales, en este caso puntual, proyectos y servicios que incorporen valor agregado a las producciones locales regionales.

De este modo, siendo Villa María cabecera de una cuenca lechera muy grande, además de contar con instituciones, empresas y caminos que la vuelven epicentro o núcleo de un área agroindustrial muy competitiva, debe encaminar su crecimiento hacia el fortalecimiento de dicho espacio. Se deben buscar las herramientas y políticas necesarias para ampliar las ventajas competitivas destinadas a mejorar el crecimiento y la producción local.

En tal sentido, "...algunos estudios afirman que si la Humanidad no utilizara nada de tecnología para supervivencia, o sea que si todos los seres humanos quisieran vivir de la recolección de alimentos los recursos naturales de todo el planeta sólo podrían alimentar a unos 10 millones de personas" (Moore, 2010: 23).

"Como actualmente somos 6.000 millones, debemos reconocer que la tecnología tiene un papel tan esencial para la vida de las sociedades como lo es el territorio en el cual se asienta la Humanidad" (Moore, 2010: 23). En esta referencia que efectúa el autor citado podemos sostener la importancia de la **industrialización de la ruralidad**.

El propósito es lograr que la producción agrícola local genere bienes y productos que tengan más desarrollo que la materia prima (la leche, la semilla de soja, maíz o trigo). A través de la industrialización, obtener derivados de ella que potencien el incremento del empleo, mediante el desarrollo de proyectos que impliquen más mano de obra, más renta, más inversión, más crecimiento; es decir más oportunidades de desarrollo productivo para nuestras poblaciones. Ejemplo de ello es lo que Villa María logró con la instalación del complejo industrial ACA Bio, el cual mencionara en los antecedentes.

Para cerrar esta idea podemos aprovechar las afirmaciones de Daniel Arroyo quien sostiene que "La inclusión social a través de financiamiento incluye también a las cadenas productivas como impulso de una vinculación entre emprendedores, y de éstos con las unidades productivas, con el objetivo de un proyecto de desarrollo endógeno. Por otro lado, varios pequeños productores y unidades económicas necesitan de inversiones para mejorar su capacidad de producción como así también una planificación sistematizada que mejore las posibilidades de sustentabilidad de los emprendimientos" (Arroyo, 2014: 3).

Ahora bien, ¿Qué se pretende con el ahorro local para la inversión social? Se pretende incentivar a las empresas, organizaciones y personas físicas de Villa María y la región a concentrar sus ahorros en un espacio común, el cual tendrá como principal objetivo el de brindar créditos accesibles para emprendedores y mini pymes agro industriales. No es una entidad financiera, más bien es una apuesta al

crecimiento a través de incentivos económicos, institucionales y comerciales que permitan la sustitución de importaciones, estimulando la industrialización de la ruralidad.

Hablar de sustitución de importaciones es hacer referencia a la importancia de priorizar la producción nacional, defendiendo el trabajo y el capital social argentino. De este modo, frente a la dificultad que las empresas locales tienen para adquirir insumos del exterior como consecuencia de la limitación a las importaciones que actualmente tiene nuestro país, hay una gran oportunidad para apostar a la industria nacional.

De este modo, teniendo presente que “[...] el aparato productivo de la mayoría de los países se encuentra en manos del sector privado. Por lo tanto, es la empresa privada la que debe aportar la información necesaria sobre los mercados que permita, si bien incompleta, identificar las oportunidades comerciales y las restricciones – incluidas las relaciones con las políticas públicas – a la transformación productiva. Sin embargo, las empresas también padecen de miopía para tomar decisiones y medidas que puedan conducir a un mejor desempeño” (Devlin y Moguillansky, 2009: 104-105) y es allí donde el Estado debe tomar protagonismo y generar las dinámicas que se hagan necesarias.

“[...] para que las alianzas público-privadas sean un instrumento eficaz de las estrategias de desarrollo, el Estado debe colaborar intensivamente con el sector privado [...]”(Devlin y Moguillansky, 2009: 105), “[...] el logro de esta autonomía como la formulación de una estrategia eficaz de transformación productiva dependen del diseño institucional de un proceso de colaboración público-privada que permita obtener, sin captura del Estado, información necesaria para identificar las oportunidades de beneficio social y resolver las restricciones primarias de las nuevas actividades productivas” (Devlin y Moguillansky, 2009: 105).

En consecuencia “[...] para que las estrategias y su financiamiento puedan generar raíces políticas profundas que perduren a mediano y largo plazo, se necesita desarrollar o aproximar consensos [...]”(Devlin y Moguillansky, 2009: 105), “[...] el



hecho de “trabajar juntos” (Gobierno, empresas, academia, sindicatos y vecinos)<sup>6</sup> en el marco de una institucionalidad diseñada [...] constituye un proceso social que, por sí mismo, puede conducir a la creación de consensos que permitan mantener una estrategia de desarrollo que supere el ámbito de los ciclos políticos” (Stiglitz, 1998 en Devlin y Moguillansky, 2009: 105)

Apostar a la creación e innovación es apostar al desarrollo de pequeñas empresas de rendimiento familiar, posibilitando la generación de nuevos espacios de inserción laboral, a la vez de crear los mecanismos necesarios para la producción de bienes y servicios que sustituyan importaciones. También pueden ser insumos y/o servicios no producidos en la región; o si son producidos en la región, bajar los costos (o mejorar el producto) de manera que permitan reemplazar los adquiridos extrazona. En ese sentido, puede que un producto sea más competitivo al incorporarle valor (tecnología, certificación, durabilidad, calidad, versatilidad), lo cual puede redundar en mayor precio final, pero le puede abrir nuevos mercados locales o externos. Por el otro lado, el agregado de valor in situ puede aceitar el eslabonamiento productivo, redundando en menores costos logísticos, administrativos, impositivos, etc. En este caso, la competitividad se logra por reducción de costos.

Darle valor agregado a lo producido en nuestras localidades es lo que nos volverá competitivos en una economía que requiere cada vez más creatividad, inversión y compromiso social.

“Es en el ámbito local donde se define la demanda de modernización del tejido de empresas existentes (y/o a asentarse)<sup>7</sup>, y a partir de esa demanda debe construirse la oferta apropiada de servicios de formación de recursos humanos y de innovación y capacitación técnica y empresarial para el fomento productivo local y la generación de empleo” (Alburquerque, 2004: 10)

La identidad se convierte en palanca de desarrollo cuando nos lleva a actuar y apostar algo a la comunidad. Este proyecto se trata de eso, de buscar en la

---

<sup>6</sup> El apartado es un agregado de nuestra autoría

<sup>7</sup> El apartado es un agregado de nuestra autoría

innovación, en la creatividad de su pueblo, las herramientas necesarias para el crecimiento. Una sociedad que se estanca deja de crecer y de brindar oportunidades para mejorar los niveles de vida de su población.

Cuando el ahorro local que hay en el sistema bancario local, el cual emigra al circuito financiero nacional y/o internacional, se recupere para el desarrollo de estrategias locales lograremos que la fortaleza productiva esté acompañada y garantizada. Se cambiaría el concepto de Banca como negocio de un sistema financiero que en Argentina no tiene al crédito accesible para la producción como prioridad, a la idea de fortalecer desde la confianza local el circuito virtuoso de trabajo, producción, valor agregado, ahorro.

En conclusión, direccionar el ahorro local al desarrollo de las potencialidades de la localidad y la región derivará en un incremento de la producción, el capital y el trabajo fortaleciendo las localidades y potenciando su autoabastecimiento y desarrollo humano.

### **Marco Institucional**

El presente proyecto se ejecutará en la Ciudad de Villa María, Córdoba, dentro de la estructura orgánica del municipio. Las áreas específicas que tendrán a cargo su implementación serán el Ente para el Desarrollo Productivo y Tecnológico Sociedad de Economía Mixta y el Parque Industrial y Tecnológico Sociedad de Economía Mixta.

La Municipalidad de Villa María después de la reforma de la Constitución Nacional del año 1994, dictó su propia Carta Orgánica la cual regula los principios generales de gobierno y administración.

Dentro de esta estructura es responsabilidad del Intendente Municipal confeccionar el organigrama, definiendo con que órganos o secretarías va a desarrollar su plan gobierno. Este organigrama funcional es luego ratificado por Ordenanza.

En ese marco la Municipalidad de Villa María cuenta en la actualidad con una Jefatura de Gabinete, seis secretarías, cuatro organismos descentralizados y seis sociedades, cinco de las cuales tienen la forma jurídica de la Sociedad de Economía Mixta (Ordenanza N° 6457, 2011).

Las sociedades de Economía Mixta, son sociedades comerciales que se constituyen con aportes estatales y de capital privado. Se sujetan a las reglas del derecho privado y a la jurisdicción ordinaria del lugar de su creación, están reguladas por el Decreto ley N°15349/1946, y han sido concebidas para la explotación de empresas que tengan por finalidad la satisfacción de necesidades de orden colectivo o la implementación, el fomento o el desarrollo de actividades económicas (art. 1 de la ley).

Es competencia del Ente para el Desarrollo Productivo y Tecnológico Sociedad de Economía Mixta asistir al Departamento Ejecutivo Municipal en todo lo inherente al desarrollo de las actividades económicas, la promoción de los intereses económicos locales y las relaciones derivadas de la actividad empresarial en la ciudad.

Esta Sociedad de economía mixta se encuentra creada por la Ordenanza municipal N° 5895 de fecha 3 de diciembre de 2007, y fue constituida en el año 2011, cuando por ordenanza N° 6308 se aprobó el acta constitutiva y los estatutos de la sociedad.

La creación de esta sociedad le permite al municipio emprender políticas de Planeamiento Estratégico en materia de fomento de la producción y del comercio exterior interno y externo en el área de su competencia, incluyendo todas las acciones que se efectúen en el Municipio para el fomento, la promoción y organización de muestras, ferias, concursos y misiones en el área de su competencia.

Del mismo modo permite la elaboración de políticas de inversiones y la organización, dirección y fiscalización del Registro de inversores; El Régimen de localización de establecimientos industriales en jurisdicción municipal; la Promoción industrial y comercial; el seguimiento de Emprendedores y PYMES; Tecnología y capacitación; Posicionamiento de productos en el mercado.

Así mismo en función del propósito del presente proyecto hay objetivos que definieron la creación del ente y que forman parte de su espíritu que manifiestan claramente porque el mismo debe ejecutarse desde este espacio. En tal sentido destaco los siguientes incisos de la Ordenanza N° 5895 como competencias que le son propias:

- “e) La ejecución de los planes, programas y proyectos del área de su competencia.
- i) El apoyo a emprendedores para la creación y desarrollo de nuevas empresas, Facilitando la inserción y consolidación en los mercados, brindándoles apoyo técnico y operativo en las distintas etapas de desarrollo, y acceso a información relevante;
- j) La procuración de mayor competitividad y desarrollo de las unidades productivas, fomentando la diversificación de la oferta y la incorporación de tecnología para los distintos procesos productivos y comerciales.
- k) La generación de capital humano, financiero, social e intelectual mediante la capacitación, formación y el fomento del conocimiento en forma constante, como herramienta básica para el desarrollo de los empresarios y el crecimiento de la ciudad; apoyando todo tipo de emprendimientos locales y regionales en tal sentido.

- l) La facilitación de medios para obtener apoyo técnico, tendiente a lograr el fomento, crecimiento y promoción de las actividades productivas de Villa María, en especial, el de las pequeñas y medianas empresas en todos los rubros de la producción;
- m) El fortalecimiento y diversificación de negocios, mercados y productos locales, induciendo a generar mayor valor agregado.
- s) El fomento a la integración entre todos los sectores públicos y privados involucrados: organismos nacionales, provinciales y municipales, universidades, centros tecnológicos y de investigación; empresas, cámaras y asociaciones empresariales. -
- u) La instrumentación de políticas activas, con la implementación de programas que actúen como elemento dinamizador que aumente la competitividad de las PYMES en los mercados.
- v) La procuración de asistencia financiera – por cualquiera de los instrumentos válidos legales existentes o a crearse - a proyectos viables que generen valor agregado a través de distintos organismos internacionales, instituciones financieras privadas y estatales, nacionales e internacionales” (Ordenanza N° 5895 Municipalidad de Villa María, 2007: 4-5).

Cabe mencionar que el Ente es una persona de derecho público y tiene domicilio legal en la ciudad de Villa María; su duración está establecida en 99 años a partir de su inscripción en el Registro Público de Comercio (Estatuto Ente para el Desarrollo Productivo y Tecnológico Villa María S.E.M 2011)

Está conformado por un Directorio integrado por un Presidente y tres Directores titulares. El Presidente y dos de los Directores son designados por el Departamento Ejecutivo Municipal o sector público y un Director por el sector privado. Estas autoridades tienen una duración de dos años en su cargo pudiendo ser reelegidos. El Directorio funciona con la mayoría absoluta de sus miembros y resuelve por mayoría de los presentes, en caso de empate el Presidente tiene doble voto.

Sus recursos están conformados por un capital social que se fijó originalmente en la suma de \$30.000 (pesos treinta mil), divididos en trescientas (300) acciones de cien pesos (\$100) valor nominal de cada una, ordinarias, normativas, no endosables con

derecho a un (1) voto por acción las que se hallan totalmente suscriptas e integradas. La participación del Estado es del 51%.

Actualmente tiene su sede ubicada en Jujuy 1078, de esta ciudad.

Por su parte el Ente Parque Industrial y Tecnológico Sociedad de Economía Mixta fue creado por Ordenanza Nº 5907 de fecha 28 de diciembre de 2007.

Sus principales competencias son:

“1. La ejecución de todas las acciones necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento del Parque Industrial y Tecnológico Villa María, incluyendo la realización de obras de infraestructura necesarias, de conformidad al estudio de zonificación y planificación existente.

2. El mantenimiento en buen estado de conservación de la infraestructura edilicia, así como su mejoramiento y ampliación, a través de la ejecución de las acciones que resulten necesarias.

3. La promoción de la radicación de empresas industriales en el Parque Industrial y Tecnológico Villa María, abarcando la ejecución de todas las operaciones jurídicas – compra, venta, locación, etc. – tendientes al logro de tal fin.

4. La administración, explotación, autorizaciones, controles y sanciones que pudieren corresponder, respecto de las empresas industriales que se radiquen.

5. Toda otra actividad vinculada al logro del objeto social de creación de la sociedad” (Ordenanza Nº 5907 Municipalidad de Villa María, 2007: 1-2).

La sociedad se constituyó con un capital inicial de un millón quinientos mil pesos (\$1.500.000) representado por acciones e integrado por el 99% de las acciones correspondientes a la Municipalidad de Villa María y el 1% restante integrado por el sector privado.

El Parque Industrial y Tecnológico de Villa María SEM nace a partir de la creación de la Sociedad de Economía Mixta en la cual el sector público y el sector privado,

representado por AERCA<sup>8</sup>, trabajan en conjunto para brindar disponibilidad de infraestructura y servicios comunes que faciliten el desarrollo de un polo industrial.

Desde la conformación de la Sociedad se busca promover el desarrollo local y regional, atrayendo capitales inversores privados y fomentar la concentración y el ordenamiento urbano; para de esta manera generar fuentes de empleo, propender a una mejor planificación urbana y desarrollar un ámbito propicio para la instalación de nuevas industrias y la re localización de las existentes.

El predio actual consta de 84 hectáreas y se encuentra ubicado sobre la Ruta Nacional N° 9 frente a la usina eléctrica de EPEC, entre ruta Provincial N° 2 y la autopista Córdoba – Rosario.

Al mismo hay que sumarle las 30 hectáreas sobre las que funciona la planta ACA Bio más las 50 hectáreas con compromiso de compra que constituirán el Parque Industrial II.

El trabajo articulado entre ambos Entes será primordial ya que la finalidad con la que nacieron y los objetivos que persiguen se encuentran íntimamente relacionados y suponen una fortaleza para el presente proyecto.

---

<sup>8</sup> Asociación de Empresarios Región Centro Argentino - <http://www.aerca.org.ar/>

### **Finalidad, Objetivos y/o Propósitos**

El **Propósito** es generar y articular mecanismos de crédito accesibles para emprendedores y mini pymes de sectores que incorporen valor agregado a las producciones locales - regionales.

El mismo parece ambicioso y amplio, pero apunta fundamentalmente a crear condiciones de desarrollo y crecimiento para aquellos sectores de emprendimiento que le aportan a la ciudad y a la región un salto de calidad en la producción de bienes y servicios, de modo tal que se logre modificar, renovar, reformar, introducir mayor industrialización a la región.

La pregunta obligada que surge frente a este planteo es ¿Cómo se generan y articulan esos mecanismos? La respuesta inmediata que se brinda con este proyecto es que ello será posible a través del ahorro local. ¿Qué se pretende con el ahorro local para la inversión social? Se pretende incentivar a las empresas, organizaciones y personas físicas de Villa María y la región a concentrar sus ahorros en un espacio común, el cual tendrá como principal objetivo el de brindar créditos accesibles para emprendedores y mini pymes que aporten valor agregado a las producciones locales - regionales.

Para ello se creará el ALPIS – Ahorro Local para la Inversión Social, la cual no es una entidad financiera clásica, más bien es una apuesta al crecimiento a través de incentivos económicos, institucionales y comerciales que permitan la sustitución de importaciones profundizando la industrialización de la ruralidad, principalmente. Este espacio contendrá y articulará los aportes públicos – privados para reorientarlos a los emprendimientos y minipymes que incorporen valor agregado a la economía local y regional.

Es loable destacar que la sociedad argentina, más puntualmente la Villamariense es muy comprometida con el desarrollo de su comunidad, sólo que suele encontrar dificultades para canalizar su propósito de asistencia y/o ayuda al crecimiento. En consecuencia, sostengo nuevamente, que es responsabilidad de los gobernantes velar porque dichos mecanismos existan; pudiendo identificar proyectos, pero



además acompañarlos, asistirlos y evaluarlos para cumplir con los objetivos propuestos.

En este sentido nuestra propuesta se basa en la generación de aportes empresariales quienes cumplirán el rol de “empresa madrina – guía”. Estos aportes se orientarán en función del interés que despierte el proyecto relacionado con el rubro u otras particularidades de la “empresa madrina - guía”, o con su cadena de valor. Por ejemplo, una metalúrgica que requiere de un taller de pintura.

Frente a situaciones como éstas, es muy común que el emprendedor tenga el oficio con otras personas, pero requiere de financiamiento para comprar la tecnología que supone la puesta en marcha del taller y el espacio físico donde instalarse y funcionar.

Aquí aparecerán los aportes empresariales quienes pondrán a disposición de ALPIS<sup>9</sup> el 100% de lo requerido por los emprendedores. Los montos del crédito dependerán del proyecto según plan de negocio formulado por ALPIS, pudiendo acceder a un monto mínimo de \$180.000 (ciento ochenta mil pesos) o un monto máximo de \$240.000 (doscientos cuarenta mil pesos). Se prevé que durante el primer año de puesto en marcha se seleccionarán 10 proyectos a financiar, 15 el año siguiente, 20 el tercer año, y así sucesivamente. En tal sentido, durante el primer año cinco proyectos accederán al monto mínimo y otros cinco al monto máximo.

Así mismo, el capital invertido en los proyectos estará garantizado en un 100% a través del Banco de Tierras del Parque Industrial de la ciudad de Villa María. ¿Cómo es esto posible? Desde el Municipio se aportará para el programa 10 hectáreas de tierras del Parque Industrial, que serán la garantía de recuperación del capital invertido por las empresas en caso de que los emprendedores tengan dificultades a la hora de devolver el capital. La capitalización de estas tierras que se realizará entre tres a cinco años, a través de la incorporación de servicios será el principal incentivo que se otorgará para que el sector privado oriente sus ahorros a nivel local.

---

<sup>9</sup> Proyecto de Ahorro Local para la Inversión Social

Para tener cabal conocimiento de la importancia de esta acción, mencionamos que las tierras sin servicio tienen un costo de USD 35.000 por hectárea. El costo de la realización de los servicios es de USD 300.000 por hectárea (inversión que se gestiona a través del Ministerio de Industria de la Nación) incrementando el valor de venta a USD 400.000 por hectárea.

Del mismo modo puede ocurrir que no siempre exista una relación directa entre una empresa y un emprendedor, por lo cual debemos pensar en un mecanismo que permita un fondo continuo de ahorro para financiar emprendimientos y mini pymes.

Es por ello que el Municipio dispondrá de un millón doscientos mil pesos (\$ 1.200.000) al Programa ALPIS como alternativa para aquellos que no cuenten con una empresa “madrina – guía”. Se prevé destinar el 0,25% de lo recaudado por tasa municipal comercial que paga el sector financiero para el financiamiento de proyectos. Estos recursos además, permitirán solventar los costos adicionales que genere ALPIS, como por ejemplo, el sueldo del director del proyecto ALPIS.

ALPIS será una entidad que tendrá como meta lograr articular los mecanismos necesarios para que el ahorro local quede en la ciudad y se invierta en desarrollo productivo. El Municipio aportará capital para la gestión, asistencia y seguimiento de los proyectos en ejecución.

Otro de los fines buscados es que la población incremente su interés por emprender proyectos privados como alternativa laboral, facilitando los mecanismos para encarar los mismos ampliando de este modo las oportunidades de inserción laboral. Se busca articular para ello la inversión social, los aportes de empresas, particulares y Estado en la ejecución del objetivo final del proyecto, permitiendo ampliar las capacidades de los ciudadanos con oportunidades reales que permitan no sólo su crecimiento individual sino comunitario.

Es decir que, a través del trabajo conjunto entre los sectores públicos y privados, se logre ampliar las capacidades de los ciudadanos con oportunidades reales que permitan no sólo su crecimiento individual sino comunitario.

De este modo el objetivo a largo plazo de ALPIS será el de generar la confianza necesaria de los emprendedores como en los pequeños ahorristas para retener los ahorros en la localidad y la región funcionando como una verdadera banca de desarrollo local productivo.

Asimismo estaremos apostando a que se amplíe la producción local, lo que reeditará en un incremento de la mano de obra empleada y del capital social, con estímulos a la formación continua, apostando a que dichos conocimientos sean volcados en emprendimientos y mini pymes de la zona y que permitan diversificar la economía mientras se reduce el grado de dependencia productiva y al crecimiento de las economías locales – regionales.

### **Componentes:**

El presente proyecto propone el Ahorro Local para la Inversión Social – ALPIS, es decir generar y articular mecanismos de ahorro local destinados a financiar emprendimientos y pymes que incorporen valor agregado a la producción de bienes y servicios locales – regionales, es decir un aporte a la inversión social.

a) ***ALPIS en pleno funcionamiento.*** En el diagnóstico efectuado y tras la lectura bibliográfica de antecedentes y marco teórico fue posible visualizar la necesidad de instituciones que logren articular los mecanismos de inversión social, existentes o no, y orientarlos hacia la generación de créditos accesibles para mini pymes y emprendedores de bienes y servicios que incorporen valor agregado. En tal sentido uno de los primeros componentes a definir es el marco institucional que cumplirá este rol esencial el cual creemos deberá estar conformado por actores públicos y privados que tengan injerencia directa en la temática tratada. Una vez definida su conformación será tiempo de comenzar a ejecutar las tareas de integración en la gestión, generación y desembolso de los créditos previstos para los diversos proyectos que se presenten.

b) ***Coordinación Ahorro Local para la Inversión Social vigente.*** En otros proyectos ya encarados por el Municipio local siempre se han definido coordinaciones municipales con el propósito de ser los encargados de gestionar las demandas de los diferentes actores involucrados en cada una de las iniciativas. De este modo, este componente se hace imprescindible para que la ejecución del proyecto mantenga la misión para la cual se generó, encargándose de velar por el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, llevar adelante la agenda de actividades, procurar los recursos a utilizar de orden material y/o humano.

El Coordinador ejercerá una función muy importante como negociador y articulador de las gestiones necesarias para responder a las diversas inquietudes que se originarán tanto entre los beneficiarios del proyecto, como así también del resto de los actores involucrados.

c) ***Recursos Humanos capacitados para acompañar el desarrollo de proyectos de inversión.*** Los principales objetivos del proyecto están

orientados a incentivar el desarrollo de emprendimientos que vuelquen innovación y creatividad, es decir que agreguen valor a la producción primaria de economías regionales. De este modo se estará aprovechando las ventajas competitivas propias de Villa María y la región. Para ello es fundamental contar con recursos humanos capacitados que tengan una lectura económica, política y social adecuada para identificar aquellos proyectos a los cuáles se deberá orientar la asistencia crediticia y/o de capacitación necesaria para la puesta en marcha del emprendimiento presentado. El desarrollo de este componente es tan importante como los anteriores ya que la conformación de instituciones que puedan cumplir los roles deseados dependen de los recursos humanos que las compongan.

- d) ***Empresarios – Inversores Sociales comprometidos con las acciones crediticias.*** La comunidad villamariense lleva varios años trabajando de manera articulada con instituciones, empresas, comercios, universidades y establecimientos educativos, la cual consideramos una ventaja importante. No obstante será fundamental la capacitación y la sensibilización que se efectúe con los sectores involucrados en el proyecto, para lograr concretar acciones pensadas para encarar. El rol de los empresarios – inversores sociales será esencial no sólo por lo que aportarán en cuanto a capital económico, sino también porque nos brindarán su propia mirada, la cual nos permitirá seleccionar los proyectos que mejor respondan a las prioridades del sector.
- e) ***Universidades involucradas en el desarrollo de investigaciones y asesoramiento:*** tal como se mencionara en los antecedentes y otros apartados del presente proyecto, las Universidades e instituciones educativas de la ciudad cumplirán un rol muy importante en lo referido a asesoramiento y capacitación. Creemos que empoderar su rol en el desarrollo de investigaciones y asistencia en lo referido a innovación productiva y transferencia tecnológica será primordial.

### **Beneficiarios - Localización**

En lo que refiere a los beneficiarios, podemos identificar a los emprendedores y responsables de mini pymes agroindustriales quiénes recibirán la asistencia necesaria para el desarrollo de sus actividades; es decir que son la población directa inmediata a la que apunta el presente proyecto. Muchos de ellos ya se encuentran identificados, a otros podrán alcanzarse a partir de la presentación de las oportunidades y ante la facilidad de créditos para el desarrollo económico, la capacitación y/o el asesoramiento.

Entre los beneficios que gozarán para radicarse, se encuentran los siguientes: exención de tasas municipales y ubicación física dentro del Parque Industrial para radicarse sin costo alguno, durante los primeros 3 años. Créditos accesibles y demanda de sus productos garantizados por las empresas madrinas, pudiendo además lograr una demanda adicional.

De este modo, durante el primer año de implementación del proyecto se acompañarán 10 emprendimientos, en el segundo serán 15 y en el tercero serán 20; haciendo un total de 45 nuevos emprendimientos para los tres primeros años de puesta en marcha de ALPIS.

Los meses de recepción de proyectos serán marzo/ abril de cada año para que a partir de dicha presentación se continúe todo el camino de asistencia, asesoramiento, financiamiento y demás acciones tendientes a apoyar la implementación del proyecto presentado por el emprendedor<sup>10</sup>.

Así mismo, hay poblaciones indirectas a las que se estará beneficiando. En primer lugar, habrá mano de obra empleable que contará con nuevas oportunidades de inserción laboral derivadas del desarrollo de nuevos emprendimientos, objetivo secundario pero no menos loable al que se aspira con la puesta en marcha de la presente iniciativa.

---

<sup>10</sup> En los anexos se aportará una breve idea de la documentación requerida para la presentación de los proyectos

Por otro lado las empresas que están requiriendo de insumos, mano de obra capacitada, y/o algún otro elemento para continuar por el camino del crecimiento, encontrarán en el apoyo a emprendimientos locales y/o regionales, la respuesta a su demanda. Por ello insistimos en la necesidad de articular el trabajo entre todas las partes y poblaciones interesadas en el proyecto.

Por ejemplo, podemos mencionar casos que se dan en la actualidad o bien tienen posibilidad de darse:

- a) Talleres de pintura abasteciendo a las empresas metalmecánicas del Parque Industrial
- b) Pequeños quesos artesanales que se vinculan con el Cluster Quesero y la cámara de maduración de quesos localizada en el Parque Industrial
- c) Control de calidad y análisis bromatológicos para productos que complementen los laboratorios existentes
- d) Tableros eléctricos y mantenimiento de los mismos que se complementan con varias industrias del Parque Industrial
- e) Innovación tecnológica digital (software) para abastecer a empresas autopartistas de Córdoba
- f) Consultorías de calidad para calificar Normas ISO de las empresas y OHSAS
- g) Perfilería de aluminio para galpones dentro y fuera del Parque Industrial
- h) Bombas de riego para extracción de agua y piletas
- i) Talabartería, calzado para cumplimentar industria del diseño y del cuero
- j) Talleres industriales de ropa para marcas villamarienses nacionales
- k) Mosaiquismo y Vitral para la industria cultural
- l) Cajas y embalajes
- m) Maní de copetín

n) Ranas

o) Plástico – Vidrio

p) Alimentos

Finalmente, la población irá recibiendo beneficios por la puesta en marcha del presente proyecto, y es lo que supone toda actividad que se orienta al desarrollo local y regional tras la articulación de los diversos actores que conforman la sociedad con la mirada puesta en el crecimiento de sus instituciones, en la inclusión de su población y en la generación de oportunidades para todos los ciudadanos.

En cuanto a la localización, corresponde a la ciudad de Villa María y región, suponiendo principalmente a las localidades que conforman el ENINDER (Ente Intermunicipal para el Desarrollo Regional). El mismo es un ente autárquico que agrupa cuarenta y cuatro (44) municipios y comunas de los departamentos General San Martín, Juárez Celman, Tercero Arriba, Río Segundo y San Justo abarcando así una amplia región del centro del país. Creado en el año 2000 con una concepción asociativa, participativa y solidaria de la gestión, tiene entre sus objetivos promover la justicia social con equidad y universalidad, promover la educación universal y potenciar las posibilidades de la región en todas sus manifestaciones.

Cabe mencionar que la población del aglomerado Villa María - Villa Nueva<sup>11</sup> en 2013 era de 103.000 habitantes como resultado de la Encuesta Anual de Hogares Urbanos, mientras que el Departamento General San Martín, del cual Villa María es ciudad cabecera, tiene 127.454 habitantes según el Censo 2010<sup>12</sup>.

Los departamentos que rodean al Departamento General San Martín (Unión, San Justo, Río Segundo, Tercero Arriba y Juárez Celman) totalizan una población adicional de 395.390 habitantes, por lo que la zona de influencia de Villa María ascendía a 507.531 habitantes en 2010. Para 2015, el INDEC estima que dicha

---

<sup>11</sup> Dicha aglomerado contiene a ambas ciudades separadas por el río Calamuchita, constituyendo una sola área urbana continua, más allá de sus límites políticos.

<sup>12</sup> Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)



población supera los 760.000 habitantes y la del Departamento supera los 136.000 habitantes.

Por su parte, en función de los datos con los que cuenta el Municipio en base a los contribuyentes declarados a diciembre de 2014 tenemos la siguiente población de empresas:

<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>Nº DE CONTRIBUYENTES</b>
ACTIV PRIMARIAS	34
INDUSTRIAS	465
CONSTRUCCION	119
ELECT GAS AGUA	6
COMERCIOS	4643
SERVICIOS	2006
ACTIV DIVERSAS	1
<b>TOTAL</b>	<b>7274</b>

En base a esta información tenemos un universo de 465 industrias y 34 empresas primarias con las cuales el proyecto se podría vincular. Así mismo no podemos dejar de considerar el sector servicios, justamente porque muchas veces el agregado de valor incluye servicios; donde ampliamos la población sobre la cual se puede trabajar. En lo referente al Departamento General San Martín tenemos una población de 257 industrias<sup>13</sup>.

Además se puede considerar que del total de empresas de la ciudad 111 se encuentran en el Parque Industrial, de las cuales 5 se encuentran en funcionamiento, 17 están en etapa de construcción, 21 han presentado proyecto

---

<sup>13</sup> Datos brindados por el Registro Industrial de la Provincia de Córdoba

para iniciar la construcción en breve y las 68 restantes están en etapa de presentación de proyectos.

### **Métodos y técnicas previstas**

En lo que refiere a métodos y técnicas para alcanzar la futura implementación del proyecto en general y sus actividades en particular creemos que las mejores herramientas son del enfoque cualitativo ya que las mismas nos permitirán estudiar la acción y el mundo social desde la perspectiva de los actores. Éstas “prestan especial atención a los factores ambientales, situando las actitudes y comportamientos de los sujetos tanto en el contexto de su biografía como en el de su situación social, en un sentido más amplio” (DIVINE, 1995: 146).

En función de ello, una de las técnicas de construcción de datos cualitativa con la que se trabajará es la **Entrevista Cualitativa**, siendo personal, directa y no estructurada, el entrevistador indaga exhaustivamente para lograr que el entrevistado hable libremente y exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema (Mejía Navarrete, 2002). La misma se utilizará para trabajar con los posibles interesados en ser inversores sociales como así también con los posibles beneficiarios del proyecto con el propósito de conocer sus expectativas, necesidades e intereses.

De este modo, al dar Inicio Formal de las Actividades,<sup>14</sup> en la recepción de proyectos mantendremos contacto directo con los interesados en emprender y será el momento oportuno para cumplir con el objetivo previsto. Lo mismo ocurrirá en las jornadas de capacitación y evaluación donde se avanzará en los diálogos de conocimiento.

Consideramos que, al ser la entrevista más directa y personal, permitirá que los sujetos expresen libremente lo que piensan, sienten y desean, permitiéndonos de este modo acceder a la perspectiva de los actores, conociendo cómo interpretan las experiencias desde sus propios términos.

Esta herramienta será fundamental para generar indicadores y variables de medición del proyecto con el fin de poder ir evaluando los resultados alcanzados en función de las expectativas propias, como así también de las expectativas de los beneficiarios

---

<sup>14</sup> Aquí hacemos referencia a la actividad nº 6 del primer componente del proyecto, lo cual puede visualizarse en el cronograma como a.6

directos e indirectos del proyecto de intervención. Es por este motivo que ALPIS administrará el banco de proyectos y el banco de inversores, siendo el nexo entre estos actores claves para el desarrollo local buscado.

Esta herramienta también será utilizada, en las reuniones de análisis y participación, también en las reuniones con empresarios y comerciantes de la ciudad, como así también con titulares de universidades e instituciones educativas para aunar criterios en lo referido al trabajo conjunto y articulado en el proyecto.

Otra de las herramientas a utilizar es el análisis cualitativo de datos; el mismo nos permitirá ir reflexionando sobre los avances que el proyecto va teniendo. En este sentido a partir de las entrevistas efectuadas se categorizarán para definir variables e indicadores que nos permitan observar posibles cambios producidos a partir de la implementación del proyecto.

Este trabajo será coordinado desde el municipio con un equipo técnico especialmente conformado y con la asistencia y seguimiento de las empresas, comercios, universidades y entidades educativas partes del proyecto.

Del mismo modo nos valdremos de técnicas cuantitativas derivadas de la investigación documental y el análisis estadístico que nos serán de gran utilidad al momento de elaborar la categorización de las entrevistas. A partir de allí se conformarán las variables e indicadores que puedan asociarse y compararse durante la evaluación de progresos del proyecto. Se buscará medir los ingresos que el proyecto genere para el emprendedor y para el empresario – inversor.

Estas técnicas forman parte del análisis y evaluación de proyectos, y luego, será una de las actividades del área de gestión y monitoreo.

En conclusión, y tal como mencionáramos más arriba, algunas de las técnicas previstas son la entrevista cualitativa a desarrollarse en el desarrollo formal de actividades; por su parte, el análisis cualitativo de datos, la investigación documental, el análisis estadístico serán herramientas y técnicas de investigación a desarrollar por el área de Evaluación de Gestión y Monitoreo más puntualmente.

## **Determinación de los plazos y actividades:**

### **a) ALPIS en pleno funcionamiento.**

**a.1) Elaboración de la legislación necesaria para su conformación:** Toda institución para tener un origen claro en cuanto a los miembros partes, las actividades a desarrollar, las herramientas de trabajo con las que contará, los recursos humanos y económicos que se requerirán y demás necesita tener una legislación clara que prevea las cuestiones antes mencionadas y otras que debieran preverse. Para ello, deberán efectuarse las reuniones de trabajo necesarias con los concejales, los actores que se pretenden formen parte de la iniciativa, tanto públicos como privados; autoridades de localidades de la región y demás. Lo primero será realizar una reunión con el equipo municipal que acompañará al proyecto a los fines de ponerlo al tanto de lo que se pretende hacer. Luego se harán reuniones en particular con cada uno de los actores involucrados para finalmente concretar una reunión con todos. Por último se trabajará en consensuar el proyecto legislativo para elevarlo al Concejo Deliberante para su aprobación.

**a.2) Definición de la misión, visión y reglamento del ALPIS:** Una vez aprobada la legislación que enmarque la institución y que establezca los elementos generales para encarar el proyecto, se trabajará con precisión en el fin último al cual apunta el nuevo espacio generado y los elementos con los que cuenta para la concreción de ese objetivo. En cierta manera las respuestas a dichas definiciones se encuentran expresadas a lo largo del presente trabajo, pero creemos conveniente trabajarlo con los actores partes, es decir empresas, comercios, sindicatos, universidades, demás entidades educativas y gobierno para facilitar desde su origen la transversalidad del proyecto.

**a.3) Instalación en el espacio físico determinado para su funcionamiento:** el ALPIS funcionará en la Incubadora de Emprendedores, localizada en el Parque Industrial y Tecnológico SEM y que cuenta con el financiamiento del Ministerio de Industria de la Nación razón por la cual no se tendrán costos de alquiler como así tampoco de logística, mano de obra o compra de materiales de trabajo. Este espacio estratégico permitirá el contacto directo con los empresarios en condiciones y voluntad de acceder a invertir para el desarrollo de

emprendimientos con orientación a incorporar valor agregado; de este modo será más puntual el sitio al cual deberán dirigirse todos los interesados.

**a.4) Inicio formal de actividades:**

- I. **Convocatoria para la presentación de proyectos:** en el primer año la convocatoria se efectuará entre los meses de mayo y junio ya que los plazos estarán más acotados. En los años siguientes, febrero y marzo serán los meses de llamado a participar del programa de asistencia a emprendedores. La campaña publicitaria está prevista dentro de los gastos a cubrir por el Ente de Desarrollo Productivo y Tecnológico SEM y por el Parque Industrial y Tecnológico SEM.<sup>15</sup>
- II. **Recepción de proyectos a emprender:** Una vez conformado el ALPIS se estará en condiciones de comenzar a recepcionar los proyectos de distinta índole que se quieran encarar. Para ello estará designada el área específica que efectúe la admisión de los mismos y los derive al área siguiente correspondiente sea ésta: análisis y evaluación, aprobación y gestión del desembolso o seguimiento y evaluación post implementación. Los seguimientos serán estrictos y rigurosos entendiendo que el análisis permanente permitirá velar por la buena ejecución de la propuesta analizada, generando un uso eficiente y efectivo de los recursos previstos para la iniciativa.
- III. **Análisis y evaluación de los proyectos:** en esta actividad ALPIS velará porque los emprendimiento presentados cumplan con todos los requisitos propios de un proyecto de intervención, es decir que especifique con claridad qué se quiere hacer, para qué se pretende eso y cómo piensa alcanzarlo. Es primordial se respete la definición de los recursos humanos y económicos a utilizar para que pueda definirse con claridad el tipo de desembolso a efectuarse. También será un espacio de asesoramiento para los nuevos empresarios.
- IV. **Aprobación del emprendimiento y gestión del desembolso:** una vez que el proyecto ha sido evaluado y elegido, será momento de

---

<sup>15</sup> Puede visualizarse en la Tabla de Recursos incorporada en el Anexo

iniciar las gestiones para articular los recursos necesarios para la puesta en marcha del mismo. El proyecto elevado a esta área especificará las herramientas necesarias a implementar, para que el equipo de gestores pueda lograr una buena oportunidad.

**a.5) Jornadas y reuniones de capacitación, evaluación y análisis de progresos:** las mismas se dividirán entre las que se realizarán para los emprendedores donde se trabajará fuertemente en el desarrollo de proyectos de inversión, manejo de valores, análisis de capital de trabajo, búsqueda y desarrollo de alternativas, valores de emprendimiento y desarrollo pyme, economía local y regional. Las capacitaciones tendrán una periodicidad de entre tres a seis meses, del mismo modo los informes de avance y seguimiento serán trimestrales. Por otro lado, se efectuarán jornadas empresariales de sensibilización para lograr mayor involucramiento y aportes del sector privado, las mismas apuntarán a reforzar los valores de incentivo al desarrollo de emprendimientos que aporte a las economías regionales.

***b) Coordinación Ahorro Local para la Inversión Social vigente***

**b.1) Definición de las metas, objetivos y roles de los miembros del ALPIS:** este es un espacio de la gestión pública que se creará de manera directa para responder a la concreción del objetivo principal del proyecto. Quien se encuentre al frente del espacio deberá velar por la articulación de las herramientas necesarias para lograr generar inversión social y orientarla al crédito para emprendedores y mini pymes del sector agroindustrial articulando a los diversos actores partes del proyecto. Físicamente se localizará en las oficinas del ALPIS.

**b.2) Nombramiento del personal responsable y colaboradores:** una vez bien definidos los objetivos y roles será tiempo para nombrar a la persona responsable de cumplir con las obligaciones estipuladas.

***c) Recursos Humanos capacitados para acompañar el desarrollo de proyectos de inversión***

**c.1) Articulación de capacitaciones con las Universidades, Terciarios y Escuelas de la Ciudad:** A través del trabajo conjunto con distintas instituciones de la ciudad se desarrollarán las distintas materias y cursos a brindar tanto a

emprendedores, empresarios como personal que preste servicios en el programa ALPIS.

**c.2) Capacitación en formulación y ejecución de proyectos de inversión:**

Estará destinada tanto a los actores partes del proyecto como así también a los interesados. Los espacios para su dictado podrán ser los propios establecimientos educativos o bien en las oficinas de capacitación previstas por el Parque Industrial.

**c.3) Capacitación en Economía Regional y herramientas de fortalecimiento de la misma:**

La ciudad de Villa María cuenta con la Licenciatura en Desarrollo Local y Regional en la UNVM, creemos que será fundamental el incentivo de su dictado, la generación de cursos cortos que le permitan a los emprendedores contar con herramientas adecuadas para la formulación de su proyecto. Así mismo la formación continua de los inversores y empresarios partes permitirá fortalecer el fin último de la iniciativa que aspira al crecimiento local y regional a través de la innovación y creatividad en el uso de sus ventajas competitivas generando capacidades de desarrollo y emprendimiento individual o colectivo.

**c.4) Capacitación en Generación, Evaluación y Análisis de variables/ indicadores de desarrollo y crecimiento:**

Si bien desarrollar recursos eficientes en la elaboración y ejecución de proyectos es muy importante, también lo es que haya recursos preparados para evaluar los alcances de las políticas implementadas, de los proyectos encarados y de cómo los mismos están ejerciendo influencia o no. De este modo conocemos los alcances concretos, la necesidad de modificaciones o bien de repetir determinadas acciones. Nuevamente la población destinataria será el personal inmediato afectado a las tareas del proyecto, como así también los posibles beneficiarios e interesados en el mismo.

**c.5) Publicación en medios gráficos y audiovisuales:**

Una vez acordado la metodología de dictado, los espacios de cursado y la carga horaria, se hará la presentación formal de los mismos para comenzar una fuerte campaña de información y difusión de los cursos. Mensualmente las mismas se reforzarán.

**c.6) Cursado de invitaciones para distintas instituciones, empresas y ONG:**

Además de la publicidad gráfica que se realice se cursarán invitaciones a todas



las instituciones de la ciudad para reforzar la participación de los ciudadanos en ellas.

Cabe mencionar que todas las capacitaciones serán articuladas con las instituciones educativas de la ciudad y se entienden que los costos irán a cargo de quien las encare, así mismo se menciona más adelante que se gestionarán las capacitaciones que hay a nivel nacional y que no suponen un costo adicional para el proyecto. Estas son acciones que venimos llevando adelante en la actualidad, no sería algo nuevo a experimentar.

***d) Empresarios – Inversores Sociales comprometidos con las acciones crediticias***

**d.1) Reuniones periódicas de asistencia, asesoramiento, evaluación y definición de acciones del ALPIS:** Las mismas se desarrollarán de manera articulada entre los actores partes del proyecto, es decir empresarios e inversores interesados en efectuar sus aportes. Se considera que esto permitirá que los empresarios – inversores sociales se sientan parte de los avances que se vayan efectuando, a la vez de poder intervenir en la orientación de los proyectos. Como el propósito es generar un crecimiento conjunto creemos que la mejor manera será mediante la realización de reuniones periódicas que permitan conocer el estado de la iniciativa.

**d.2) Cursos de formación y sensibilización sobre los potenciales que radican en el ahorro local para la inversión social:** Lograr que quienes cuentan con la capacidad de inversión se interesen por destinar esos fondos a proyectos locales y/o regionales sólo es posible a través de la formación de recursos y con la sensibilización de la población demostrando otros proyectos productivos y beneficiosos para la población toda. A todas las empresas se les cursará invitación formal dando a conocer el programa y las oportunidades que el mismo genera no sólo como mecanismo de crecimiento sino también de capacitación.

***e) Universidades involucradas en el desarrollo de investigaciones y asesoramiento:***

**e.1) Charlas y conferencias destinadas a incentivar la generación y formulación de proyectos de investigación:** Estimular a los alumnos y

docentes en el desarrollo de nuevos conocimientos y herramientas que aporten recursos a la innovación productiva, recordando que los proyectos generados pueden ser considerados parte de los emprendimientos a financiar a través del ALPIS. Lo que se pretende expresar aquí es que los fondos de ALPIS estarán disponibles también para que los universitarios, alumnos o docentes, que tengan proyectos productivos que requieran financiamiento podrán acceder a los fondos gestionados y articulados a través de ALPIS

**e.2) Articulación de programas de asesoramiento:** Poner a disposición los recursos y programas existentes o a desarrollar para los emprendedores y empresarios que acompañen el programa ALPIS tales como la Ventanilla del Emprendedor de la UNVM, el Programa Crédito Fiscal para Capacitación del Ministerio de Industria y del Ministerio de Trabajo de la Nación. Todos espacios que ya están funcionando y se encuentran financiados, por lo que no suponen un costo adicional para el proyecto sino su correcta articulación para lograr sinergia.

El 1 de marzo de 2015 el proyecto fue anunciado en el Concejo Deliberante de la ciudad de Villa María y comenzaron a correr los plazos para su ejecución, los cuáles se encuentran detallados en el Diagrama de Gantt que está como Anexo al presente trabajo. Los tiempos serán más cortos y ajustados en el primer año, pero ya a partir del segundo se contará con más tiempo y mayores plazos de presentación de ideas, capacitaciones y demás.

## **Recursos Humanos, Materiales y Financieros**

Los recursos humanos que se destinarán al presente proyecto se encuentran, en su mayoría, trabajando en los Entes que articularán el trabajo de ALPIS. En tal sentido, el Área de Evaluadores y Administradores estará conformada por el equipo técnico del Ente para el Desarrollo Productivo y Tecnológico SEM. Los profesionales del Área Contable y Legal serán los que actualmente desarrollan funciones en dicha entidad y en el Parque Industrial y Tecnológico SEM.

Sólo se nombrarán dos nuevos cargos, el Director del Proyecto ALPIS y el Responsable de la Evaluación de Gestión y Monitoreo.

En cuanto a los recursos necesarios para la construcción y puesta en marcha del edificio donde funcionará ALPIS, dijimos que la misma se asentará dentro de la Incubadora de Emprendedores, proyecto que tiene un costo de \$800.000 ya aprobado y financiado por el Ministerio de Industria de la Nación.

En cuanto a lo referido a materiales de trabajo, publicidad, mantenimiento y limpieza de las instalaciones eso estará comprendido dentro de los presupuestos del Ente para el Desarrollo Productivo y Tecnológico SEM y del Parque Industrial y Tecnológico SEM.

En lo referido a capacitación, se gestionará a través de las Universidades y de los programas nacionales que se encuentran a disposición, por lo que no supondrán costo adicional para el proyecto. En consecuencia, una vez más se ve la significación que tendrá la gestión y articulación de mecanismos ya existentes.

En cuanto al financiamiento de los proyectos de emprendedores y minipymes, el Municipio destinará de su presupuesto \$1.200.000 (un millón doscientos mil pesos) y a través del ALPIS se buscará un aporte similar del sector privado. Esto supondrá un monto de \$2.400.000 (dos millones cuatrocientos mil pesos) de capital inicial, que se distribuirán entre los primeros diez proyectos que sean.

Los mismos se dividirán en montos desde \$180.000 a \$240.000, a saber 5 emprendimientos accederán al monto mínimo y otros 5 al monto máximo durante el

primer año haciendo un total de 10 proyectos. La sumatoria de estos créditos nos dan un total de 2.100.000 pesos en créditos, el saldo de 300.000 se destinarán al pago de los sueldos del director de ALPIS y responsable de monitoreo (\$13.500 y \$9.500 mensuales respectivamente que nos da un total de \$298.500) y a otros gastos eventuales que puedan surgir. Estos sueldos son netos y quiénes asuman los cargos serán profesionales monotributistas. En Anexos se encontrará un cuadro de los recursos y principales gastos de este proyecto para el primer año.

En el segundo año de implementación, con el reajuste por inflación se evaluarán los montos a ofrecer en función de la capacidad de ahorro posible de generar y los 15 proyectos que se pretenden financiar.

La devolución de estos créditos será en cuotas fijas de \$5.000 en 36 meses para el crédito más bajo y de \$6.700 para el monto más alto en el mismo plazo; así mismo cada inversor contará con la garantía de las tierras del Parque Industrial donde una hectárea del mismo supone 10 veces más el valor que financia. Se devuelve sólo el capital sin interés, tal como se menciona a lo largo del proyecto no se pretende generar un dividendo adicional.

La garantía en tierras estará detallada en el convenio que se firme entre el emprendedor y la empresa madrina, con la garantía correspondiente de ALPIS.

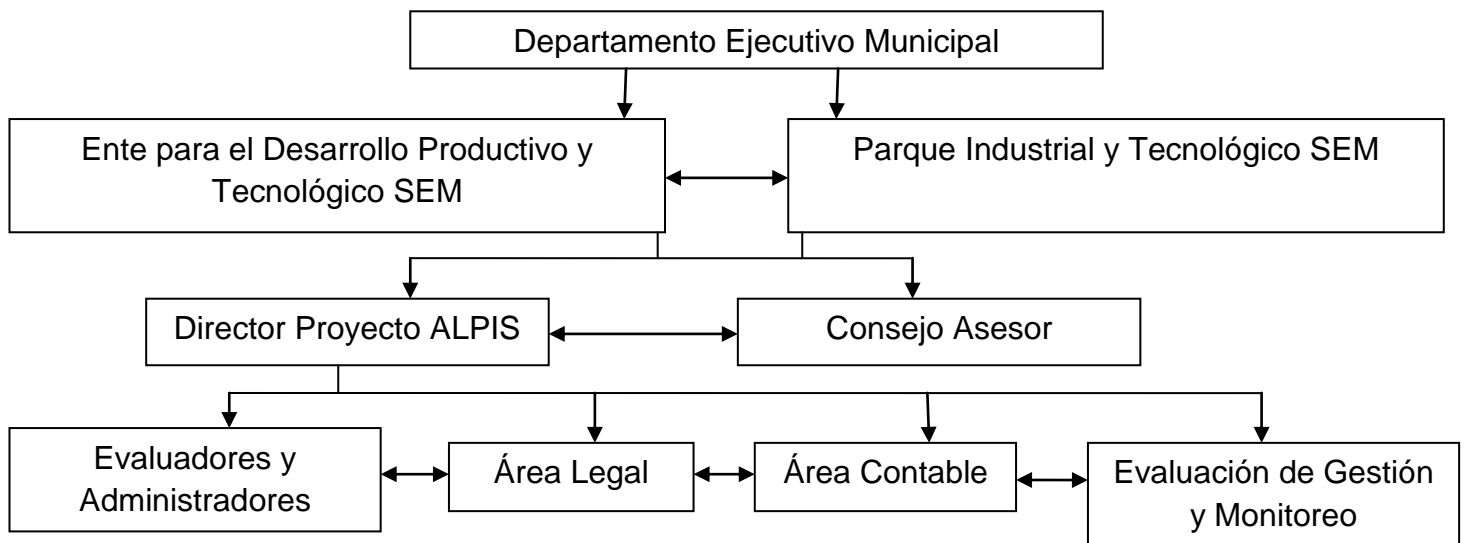
Así mismo todas las empresas que decidan acompañar el presente proyecto contarán con facilidades para la compra de tierras; existiendo un descuento adicional para aquellas que tomen el rol de “empresa madrina – guía” correspondiente a una hectárea en caso de incumplimiento del pago por parte del emprendedor seleccionado.

Una característica importante de este proyecto que sus costos a pagar son los mencionados por el mismo a lo largo del presente trabajo. Otros costos ya están siendo asumidos (o serán asumidos) por otros actores a través de sus actividades regulares.

### **Estructura de Gestión o Administración del Proyecto:**

Tal como mencionáramos en el apartado del Marco Institucional el presente proyecto se ejecutará en la Ciudad de Villa María, Córdoba, dentro de la estructura orgánica del municipio. El área específica que tendrá a cargo su implementación será el Ente para el Desarrollo Productivo y Tecnológico Sociedad de Economía Mixta.

Dentro de dicha estructura pensamos el siguiente organigrama:



Dónde:

El Director del Proyecto ALPIS – Coordinación de Ahorro Local para la Inversión Social; será el principal responsable de la correcta implementación del proyecto, en tal sentido deberá planificar, articular, gestionar, seguir, evaluar e informar sobre los proyectos presentados.

El Consejo Asesor estará integrado por un representante del Parque Industrial, un representante de una escuela técnica de la ciudad, un representante por la Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Villa María y uno de la Universidad Nacional Villa María, uno de la Confederación General del Trabajo, delegación Villa María, y dos concejales del Concejo Deliberante de Villa María, siendo uno por la mayoría y uno por la minoría. Su participación será ad-honorem y

sus decisiones no serán vinculantes, pero constarán en el informe que el Director elevará a las distintas áreas para su evaluación, consideración e implementación.

Si bien ambos espacios figuran debajo del Ente de Desarrollo Productivo y Tecnológico SEM y del Parque Industrial y Tecnológico SEM, no estará bajo su directorio sino más bien representa el espacio marco dentro del cual estará contenida el resto de la estructura, en donde a su vez es posible observar cómo se trata de generar un organigrama bastante horizontal ya que entendemos que el trabajo articulado entre cada uno de los espacios es lo que permitirá mayor relación, más conocimiento y mejor seguimiento de los proyectos presentados; de este modo las respuestas son más acordes y se pretenden sean también más ágiles en sus procesos administrativos.

El Área Legal: deberá garantizar la legalidad de los actos, instrumentará los convenios respectivos que se implementen con las particularidades de cada proyecto. Será el área que recibirá del Área de Evaluación de Gestión y Monitoreo, del Área de Evaluadores y Administración, y del Área Contable todos los elementos que garanticen el compromiso de recupero del crédito por parte del emprendedor y quien eleve, de acuerdo a los normas comunales, el convenio definitivo que aprobará el Director.

El Área Contable: junto a los Evaluadores y Administradores de los proyectos, hará efectivo los créditos, estableciendo los parámetros de devolución, registración y monitoreo de devolución con el Área de Evaluación de Gestión y Monitoreo. Cabe mencionar que será la responsable de administrar el \$2.400.000 (dos millones cuatrocientos mil pesos) que se pondrán a disposición para los emprendimientos.

Evaluadores y Administradores: requieren la información de los emprendedores, a su vez informa tipo de proyectos y formas de instrumentarlos, recepcionan las notas de elevación junto al proyecto, lo evalúan e informan al Consejo Asesor y al Director. Instrumentan los mecanismos de articulación requeridos por el convenio entre las partes.

Evaluación de Gestión y Monitoreo: será el área que interviene en la etapa posterior de la implementación del proyecto. Serán los encargados de realizar el seguimiento

técnico, establecerán los indicadores de medición y gestionarán su control. Consultará con el Consejo Asesor el comportamiento y cumplimiento de los objetivos técnicos del proyecto, elevará al Director un informe trimestral con la situación de cada proyecto.

Tal como mencionáramos en el apartado de los recursos, el personal que trabajará en las áreas mencionadas ya forman parte de las mismas por lo cual el Departamento Ejecutivo Municipal mantendrá una reunión de trabajo para interiorizarlos del proyecto y luego cada espacio definirá desde sus autoridades el mecanismo de trabajo.

Los dos nuevos cargos, a saber el Director de Proyecto ALPIS y el Coordinador de Evaluación y Gestión de Monitoreo, serán nombrados desde Intendencia y será el Departamento Ejecutivo el encargado de notificarlos y ponerlos al tanto del proyecto y sus particularidades.

### ***Comunicación Interna - Externa***

Para lograr el trabajo articulado entre las cuatro áreas se concretarán reuniones semanales para informar todo lo referido a los proyectos, nuevos ingresos, avances, estado del mismo, etc. Estas reuniones permitirán que todo el equipo conozca a fondo sobre la situación del emprendimiento.

Así mismo se trabajará un sistema informático que permita la comunicación continua entre el equipo y los emprendedores de modo tal que la relación posibilite mayor fluidez en las gestiones, informes y demás tramitaciones que deban realizarse.

Cabe recordar que mensualmente se elevarán informes al Director de Proyecto ALPIS quien a su vez lo compartirá con el Consejo Asesor de manera trimestral, en consecuencia ambas áreas tendrán sus reuniones de trabajo para analizar avances de los emprendimientos y nuevas acciones que se requieran encarar en función de lo que el equipo vaya requiriendo.

Así mismo se mantendrá un diálogo fluido con las empresas interesadas en la inversión social, se programarán reuniones para las empresas con las que se está

trabajando como así también con nuevos grupos del sector privado interesados en el programa.

Igualmente, tal como mencionáramos en las actividades, a partir de las capacitaciones y jornadas de sensibilización que se realizarán de manera articulada con universidades, terciarios y escuelas de la ciudad se elevarán invitaciones a distintas instituciones, asociaciones, ONG's para ampliar la población receptora de la información.



### **Mecanismos de Monitoreo e Indicadores:**

Considerando los fines, propósito y componentes planteados en el proyecto se han pensado en los siguientes mecanismos de Monitoreo:

#### **Fines:**

1. Facilitar los mecanismos para iniciar emprendimientos que incorporen valor agregado a las producciones locales –regionales.
  - 1.1 Incremento del número de los emprendimientos locales por año que incorporan valor agregado y/o ventajas a los sectores relevantes de la zona y/o sustituyan bienes o servicios extra regionales<sup>16</sup>.
  - 1.2 Monto total o por rubro del valor agregado por mes o año.
  - 1.3 Incremento del número de mini pymes locales y regionales por año<sup>17</sup>.
  - 1.4 N° de empresas que adquieren los nuevos bienes y servicios.
  - 1.5 Variación (%) de la productividad de los emprendimientos encarados por año (facturación real por trabajador o producción por trabajador).

Si el propósito es lograr facilitar los mecanismos para emprender proyectos que logren aportar valor agregado a las producciones locales y/o regionales será esencial conocer desde donde partimos para que en el lapso de 1, 3 y 5 años podamos corroborar haber alcanzado el objetivo final de 45 nuevos emprendimientos. Al momento de inicio de actividades, será función del área de monitoreo y evaluación establecer los datos del año base para tener los datos adecuados que nos permitan comparar y analizar avances, retrocesos o estancamientos del proyecto.

Así mismo tener bien en claro los mecanismos actuales de financiamiento en comparación a la nueva propuesta nos permitirá evaluar en tanto y cuanto nuestra propuesta es útil.

---

<sup>16</sup> Teniendo como año base el del inicio del proyecto, el primer año se estiman 10, el segundo 15 y el tercero 20. Este valor puede ser mayor si se consideran otros proyectos que obtengan financiamiento fuera del proyecto ALPIS y que a la fecha no están cuantificados.

<sup>17</sup> Como los datos que se tienen actualmente no son precisos se tomará como año base el de inicio de implementación del presente proyecto.

Los principales mecanismos de monitoreo que tendremos al inicio estarán aportados por: Datos estadísticos del ENINDER (Ente Intermunicipal para el Desarrollo Regional), Datos estadísticos del OIR (Observatorio Integral de la Región), Información de las entidades bancarias, Información proporcionada por el Ente de Desarrollo Productivo y Tecnológico SEM, Información proporcionada por el Parque Industrial y Tecnológico SEM. Así mismo una vez puesto en marcha el proyecto la idea es ir desarrollando indicadores propios que nos permitan evaluar el impacto generado en cuanto a nuevos emprendimientos, minipymes encaradas, etc.

## 2. Ampliar las oportunidades de inserción laboral

2.1 Disminución en la tasa de desempleo local - regional durante el primer, tercer y quinto año de implementación.

2.2 Disminución de la tasa de desempleo local-regional de los rubros emprendidos.

2.3 N° de nuevos empleos generados por los emprendimientos financiados

2.4 N° de empleos indirectos generados por los emprendimientos financiados

2.5 % de mano de obra calificada trabajando en los proyectos

2.6 % de mano de obra no calificada y/o capacitada trabajando en los proyectos.

Para ver en la calidad y la cantidad de las oportunidades laborales generadas en primer lugar, tal como en el caso anterior, deberemos conocer desde dónde partimos para tener el parámetro que nos permita visualizar si hay avances o no. Así mismo creemos conveniente efectuar este análisis en consonancia con la situación económica local, regional y global ya que pueden existir otras variables que afecten nuestro propósito.

Los principales medios de verificación serán los datos estadísticos proporcionados por el OIR y los que se generen desde la propia Coordinación del Ahorro Local para la Inversión Social.

## 3. Incrementar el interés por emprender proyectos privados como alternativa laboral

3.1 N° de propuestas presentadas para su evaluación durante el primer año de implementación del proyecto y variación porcentual en años siguientes. Al

menos 15 propuestas recibidas para el primer año, 20 para el segundo y 25 para el tercero

3.2Nº de emprendimientos efectivamente iniciados durante el 1º año de implementación del proyecto y variación porcentual en años siguientes. Al menos 10 emprendimientos el primer año, 15 el segundo y 20 el tercer año

3.3 % de cumplimiento de devolución regular del capital. 80 % al final del tercer año.

En este caso los medios de verificación y donde podremos contar con la información deseada serán: los Datos del Instituto Solidario para la Inversión Social generados a partir de la puesta en marcha del proyecto.

#### 4. Incentivar el ahorro local para el desarrollo y la inversión social

4.1 Incremento (%) de recursos locales invertidos en la localidad o región durante el primer año de implementación del proyecto y años siguientes.

4.2 Incremento en 20% en el Nº de empresas y/o instituciones inversoras, a los 3 años de implementación del proyecto.

4.3 Incremento de la tasa de rentabilidad o de ganancia de los proyectos

4.4 Monto total invertido por el sector privado por año

4.5 Estimación del ahorro local generado por reducción de costos de logística, transporte, impuestos e importaciones.

Los principales medios de verificación serán los Datos de entidades financieras, datos propiciados por el Ente de Desarrollo Productivo y Tecnológico SEM y los datos generados desde el proyecto a partir de los análisis y variables propias que se vayan generando.

En este caso de los indicadores utilizados para fines, que son generalmente difíciles de medir, varios no se han cuantificado o establecido una meta por la dificultad que eso comprende. Pero se han incorporado como variables interesantes a seguir para observar si su incremento o disminución pueden ser adjudicados al menos en parte al proyecto.

## Propósito

### ***Mecanismos de inversión social destinados a créditos accesibles para emprendedores y mini pymes de sectores que incorporen valor agregado a las producciones locales - regionales generados y articulados***

Los principales indicadores a analizar serán:

1. Incremento al menos de un 80% en el N° de nuevos emprendimientos encarados en el 1º trienio de implementación del proyecto<sup>18</sup>.
2. Al menos 10 emprendimientos financiados por ALPI durante el primer año, 15 el segundo y 20 el tercero.
3. Montos entregados por año. Dos millones el primer año, dos millones quinientos mil el segundo y tres millones el tercero
4. N° de empresarios que efectivamente destinaron parte de sus ingresos al ahorro local. Al menos 5 empresarios en el primer año, 10 el segundo y 15 el tercero.
5. % de cumplimiento de devolución regular del capital. 80 % al final del tercer año.
6. Tasa de aceptabilidad del 75% emprendimientos por año (aprobados/total de proyectos presentados). Diferenciamos aceptabilidad de aprobación ya que esto último depende de los fondos disponibles. Los aceptables serían financiables si se tuvieran los fondos pero se privilegia a otros mejores.
7. 30 horas de capacitación por trabajador en temas vinculados a la innovación por año y por empresa (incremento capacidades innovativas de los recursos humanos) al cabo del tercer año
8. El 25% de las nuevas empresas consiguen nuevas certificaciones de normas y cantidad de nuevos procesos de control de calidad al cabo de 3 años.
9. El 25% de las nuevas empresas invierten en TICs por año al cabo de 3 años
10. El 25% de las nuevas empresas desarrollan planes de desarrollo organizacional y de procesos productivos puestos en marcha al cabo de 3 años

---

<sup>18</sup> En tal sentido se tendrá como año base el primero de implementación

Cabe mencionar que al referirnos a nuevas empresas estamos hablando de los proyectos financiados por ALPIS

Los mecanismos de evaluación propuestas estarán facilitados por las mediciones y datos aportados por el OIR, los datos brindados por el Ente de Desarrollo Productivo y Tecnológico y los propios datos generados desde el propio Instituto a partir de los seguimientos particulares que vayan generando.

Así mismo se evaluará la incidencia en el empleo y en el desarrollo de nuevas tecnologías, herramientas, insumos desarrollados a partir del aporte suministrado desde el ahorro local.

### **Componentes:**

#### **1. ALPIS en pleno funcionamiento**

- 1.1 Proyecto de propuesta de legislación necesaria para ALPI presentada al Concejo Deliberante dentro de los primeros tres meses
- 1.2 Misión, visión y reglamento aprobado dentro de los primeros cuatro meses
- 1.3 N° de propuestas presentadas para su evaluación durante el primer año de implementación del proyecto y variación porcentual en años siguientes. Al menos 15 propuestas presentadas para el primer año, 20 el segundo y 25 el tercero.
- 1.4 Al menos 10 proyectos financiados en el primer año, 15 en el segundo y 20 en el tercer año.

#### **2. Coordinación Ahorro Local para la Inversión Social vigente**

- 2.1 Dos funcionarios contratados dentro de los seis primeros meses.
- 2.2 Al menos 4 informes presentados por el área por año

#### **3. Recursos Humanos Capacitados para acompañar el desarrollo de proyectos de inversión**

- 3.1 15 capacitaciones brindadas en el 1º trienio de implementación del proyecto

3.2 Al menos 150 asistentes efectivos a los cursos brindados en el 1º trienio de implementación del proyecto

4. Empresarios – Inversores Sociales comprometidos con las acciones crediticias

4.1 N° de reuniones concretadas en el 1º trienio de ejecución (10 por año)

4.2 N° de asistentes a las reuniones (100 por año)

4.3 N° de capacitaciones concretadas (5 por año)

4.4 N° de empresarios que efectivamente destinaron parte de sus ingresos al ahorro local. Al menos 5 empresarios en el primer año, 10 el segundo y 15 el tercero.

En todos los casos los instrumentos para medir estos indicadores serán a partir del trabajo interno del Instituto, de las propias variables generadas y de los trabajos que vayan efectuando.

De este modo la existencia de los mismos permitirá mayor rigurosidad en el desempeño ya que estarán continuamente evaluándose.

5. Universidades involucradas en el desarrollo de investigaciones y asesoramiento

5.1 N° de proyectos relativos al desarrollo, presentados desde el año de implementación de ALPIS ( 25% como mínimo sobre el total de proyectos presentados en todos los ámbitos de la región por las Universidades al finalizar el trienio)

5.2 % de los proyectos aprobados auspiciados por las Universidades o con relación directa con sus docentes y/o alumnos. Al menos un 30% al finalizar el trienio.

Todos estos datos nos serán aportados por las universidades de la ciudad.

### **Factores externos condicionantes**

Entendemos que los principales supuestos externos que pueden influir en la correcta ejecución del proyecto son:

- Acompañamiento de la oposición en la aprobación del proyecto. En tal sentido creemos que el mismo se desarrolla con precisión a lo largo de toda su conceptualización y descripción, los objetivos propuestos son claros, y es fundamental que se haga parte a la oposición o minoría política en el seguimiento de las propuestas. Todo esto nos hace pensar que tendrán control sobre los destinos de los fondos obtenidos como así también de los avances, propuestas y gestiones que se realicen, en consecuencia creemos que el no acompañamiento será más una cuestión política, puede suceder y más en un año electoral, que las debilidades que puedan encontrar en la propuesta.
  - Variables económicas que afecten la economía provincial o nacional. Si bien nuestro propósito se orienta a mejorar las oportunidades económicas de los pequeños emprendedores, generando producciones con valor agregado que incrementen la mano de obra y el desarrollo local y regional, pueden sucederse cuestiones políticas económicas que no estén a nuestra alcance como para equilibrar, por ello en todas las evaluaciones que vayamos elaborando deberemos tener muy presente el contexto que nos acompañe.
  - Acompañamiento de los inversores; si bien estamos convencidos que se trata de una propuesta muy interesante y que los antecedentes de experiencias ya implementadas en la ciudad similares en cuanto a articulación de trabajos y gestiones, puede suceder que no contemos con suficiente apoyo. Nuevamente estará a prueba la capacidad del equipo de ejecución del proyecto como para incentivar continuamente la dinámica de trabajo.
- Igualmente destacamos que el Municipio le aportará al programa ALPIS el local de funcionamiento, 10 hectáreas del Parque Industrial como capital que a los largo de tres años se irá enriqueciendo por la inversión que se le efectuará en servicios como modo de capitalización y recupero de la inversión para quienes apuesten a este iniciativa de desarrollo local – regional.

Creemos que es clave este nuevo concepto porque suma al sector privado, del mismo modo nuevamente insistimos en las experiencias con las que cuenta la ciudad de Villa María de trabajo articulado donde se visualiza una confianza en la gestión municipal además del compromiso social comunitario.

- Acompañamiento de las Universidades e instituciones educativas de la ciudad. Tal como se viene articulando desde hace más de 15 años se mantendrá los trabajos conjunto con estas instituciones a los fines de ampliar las acciones propositivas a las que apunta el proyecto.
- Financiamiento y acompañamiento del Estado Nacional. A partir de las gestiones que actualmente se mantienen, y nuevas que puedan desarrollarse, se mantendrá la vinculación con el estado nacional y sus diferentes Ministerios a los fines de contar con los financiamientos, capacitaciones, asesoramiento que fuese necesario impartir a los distintos proyectos que se vayan generando.



### **Referencia Bibliográfica**

- Alburquerque, Francisco (2004) “Sistemas productivos locales: una mirada desde la política económica local para la generación de empleo” Seminario CEPAL-MTEySS, Buenos Aires, 12 de agosto de 2004.

Recuperado en:

<http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/albu-oit.pdf>

(21/07/2014)

- Arocena, José (2001) “Capítulo IX: Una investigación de procesos de desarrollo local”. Capítulo in El Desarrollo local: un desafío contemporáneo, p.201-229. Montevideo: Ediciones Santillana, Universidad Católica de Uruguay.

Recuperado en:

[http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA\\_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/2/2.Arocena.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/2/2.Arocena.pdf) (21/07/2014)

- Arroyo, Daniel “El Desarrollo Local y la políticas sociales inclusivas”

Recuperado en:

<http://www.oit.org.ar/portal/programa-cea/images/stories/documentos/342-el-dl-y-las-politicas-sociales-inclusivas-d-arroyo-pdf.pdf> (21/07/2014)

- Devlin, Robert y Moguillansky, Graciela (2009) “Alianzas público – privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo” Revista CEPAL 97 – Abril 2009

Recuperado en:

<http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11273/097097116.pdf?sequence=1> (21/07/2014)

- Durán de Jager, Patricia (1997) “Los roles y relaciones entre los Fondos de Inversión Social, los Gobiernos Locales y la ciudadanía en Centroamérica”.

Recuperado

de:

[http://www.iadb.org/regions/re2/consultative\\_group/groups/decentralization\\_workshop\\_2esp.htm](http://www.iadb.org/regions/re2/consultative_group/groups/decentralization_workshop_2esp.htm)

- Jaureche, Arturo 2014 “La Brasa Encendida. El pensamiento de Jaureche y la década ganada”; compilado por Eugenia Pérez Alzueta. Ediciones Ilustradas S.A. Ciudad Autónoma, Buenos Aires, Argentina.
- Kliksberg, Bernardo (2011) “Escándalos Éticos”. Editorial Temas. Buenos Aires, Argentina
- Mejía Navarrete, 2002
- Moore, Walter (2010) “PATEAR EL TABLERO. Para Instalar una Economía Post-Capitalista”. Editorial Punto de Encuentro. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ordenanza N° 5895 Municipalidad de Villa María (2007). Boletín Oficial N° 62 publicado el 21 de diciembre de 2007.

Recuperado en:

<http://www.villamaria.gov.ar/boletin/62/5895%20ORD%20.pdf> (21/07/2014)

- Ordenanza N° 5907 Municipalidad de Villa María (2007). Boletín Oficial N° 63 publicado el 08 de febrero de 2008.
- Ordenanza N° 6308 Municipalidad de Villa María (2011). Boletín Oficial N° 125 publicado el 09 de marzo de 2011.

Recuperado en:

[http://www.villamaria.gov.ar/boletin/125/ORD\\_6308.pdf](http://www.villamaria.gov.ar/boletin/125/ORD_6308.pdf) (21/07/2014)

- PROhumana.cl – El Primer Portal de Responsabilidad Social “¿Qué significa Inversión Social?”

Recuperado de:

[http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2029&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2029&Itemid=90) (12/06/2014)

- Rougier, Marcelo (2011) “La Banca de Desarrollo en América Latina. Luces y sombras en la industrialización de la Región”. Fondo de Cultura Económica de la Argentina. Argentina.
- SustainAbility (2008) “Los intraemprendedores (intrapreneurs) sociales: una guía de campo para agentes de cambio corporativo”

Recuperado de:

[http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu\\_id=45](http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=45) (12/06/2014)

- Yunus, Muhammad (1997) “Hacia un mundo sin pobreza” Editorial Andres Bello. Santiago de Chile
- *FEMICA Federación de Municipios del Istmo Centroamericano* – Portal de Desarrollo Humano Local (n. d.). Extraída el 22/05/2014 desde <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/369>

## ANEXO

## Calendario

		Año 1												Año 2												Año 3												
Act	Sub Act	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
a.1	a.1.1																																					
	a.1.2																																					
	a.1.3																																					
	a.1.4																																					
	a.1.5																																					
	a.1.6																																					
	a.1.7																																					
	a.1.8																																					
a.2																																						
a.3																																						
a.4	a.4.1																																					
	a.4.2																																					
	a.4.3																																					
	a.4.4																																					
a.5																																						
b.1																																						
b.2																																						
c.1																																						
c.2																																						
c.3																																						
c.4																																						
c.5																																						
c.6																																						
d.1																																						
d.2																																						
e.1																																						
e.2																																						

## **Recursos**

<b>Nombre del recurso</b>	<b>Act</b>	<b>Sub Act</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Detalle</b>
Aporte sector público ALPIS					\$ 1.200.000	Saldrán del Presupuesto Municipal (0.25% tasa)
Aporte sector privado ALPIS					\$ 1.200.000	Aporte ahorristas e inversores locales
Oficinas - Mobiliario	a.3		\$ 0	\$ 0		\$800.000 Financiado por el Ministerio de Industria de la Nación
Director Proyecto ALPIS			\$ 13.500	\$ 175.000		Se cubre del aporte Municipal a ALPIS
Responsable Evaluación de Gestión y Monitoreo			\$ 9.500	\$ 123.500		Se cubre del aporte Municipal a ALPIS
Docente - Capacitador	c.2		\$ 0	\$ 0		A cargo Institución educativa
Docente - Capacitador	c.3		\$ 0	\$ 0		A cargo Institución educativa
Docente - Capacitador	c.3		\$ 0	\$ 0		A cargo Institución educativa
Publicidad	c.5		\$ 0	\$ 0		Considerado dentro del Presupuesto de los Entes
Docente - Capacitador	d.2		\$ 0	\$ 0		A cargo Institución educativa
Docente - Capacitador	d.2		\$ 0	\$ 0		A cargo Institución educativa
Mantenimiento General			\$ 0	\$ 0		Considerado dentro del Presupuesto de los Entes
Limpieza			\$ 0	\$ 0		Considerado dentro del Presupuesto de los Entes
Gastos Eventuales			\$ 0	\$ 1.500		
5 Proyectos de \$180.000				\$ 900.000		A devolver en 36 cuotas de \$5000
5 Proyectos de \$240.000				\$ 1.200.000		A devolver en 36 cuotas de \$6700
<b>COSTO INICIAL DEL PROYECTO</b>				<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	

*Marco Lógico*

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FINES			
1. Facilitar los mecanismos de financiamiento tendientes a incentivar los emprendimientos que incorporen valor agregado a las producciones locales regionales	1.1 Incremento del número de los emprendimientos locales por año que incorporan valor agregado y/o ventajas a los sectores relevantes de la zona y/o sustituyan bienes o servicios extra	*Datos estadísticos brindados por el ENINDER, OIR, SEM y Parque Industrial	Acompañamiento de los inversores - Ausencia de cuestiones político - económicas fuera de control que desequilibren la situación económica de la región
	1.2 Monto total o por rubro del valor agregado por mes o por año		
	1.3 Incremento del número de mini pymes locales y regionales por año		
	1.4 Nº de empresas que adquieren los nuevos bienes y servicios	*Información provista por las entidades financieras	
	1.5 Variación (%) de la productividad de los emprendimientos encarados por año (facturación real por trabajador o producción por trabajador)	*Datos brindados por la Coordinación de Ahorro Local para la Inversión Social	
2. Ampliar las oportunidades de inserción laboral	2.1 Disminución en la tasa de desempleo local -regional durante el primer, tercer y quinto año de implementación del proyecto	*Datos estadísticos brindados por el ENINDER y OIR	
	2.2 Disminución de la tasa de desempleo local-regional de los rubros emprendidos	*Datos brindados por la Coordinación de Ahorro Local para la Inversión Social	
	2.3 Nº de nuevos empleos generados por los emprendimientos financiados		
	2.4 Nº de empleos indirectos generados por los emprendimientos financiados		
	2.5 % de mano de obra calificada trabajando en los proyectos		
	2.6 % de mano de obra no calificada y/o capacitada trabajando en los proyectos.		
3. Incrementar el interés por emprender proyectos privados como alternativa laboral	3.1 Nº de propuestas presentadas para su evaluación durante el primer año de implementación del proyecto y variación porcentual en años siguientes. Al menos 15 propuestas		
	3.2 Nº de emprendimientos efectivamente iniciados durante el 1º año de implementación del proyecto y variación porcentual en años siguientes. Al menos 10 emprendimientos el primer año		
	3.3 % de cumplimiento de devolución regular del capital. 80 % al		
4. Incentivar el ahorro local para la inversión social	4.1 Incremento (%) de recursos locales invertidos en la localidad	*Datos brindados por entidades	
	4.2 Incremento en 20% en el Nº de empresas y/o instituciones inversoras, a los 3 años de implementación del proyecto.	*Datos brindados por la Coordinación de Ahorro Local para la Inversión Social	
	4.3 Incremento de la tasa de rentabilidad o de ganancia de los		
	4.4 Monto total invertido por el sector privado por año		
	4.5 Estimación del ahorro local generado por reducción de costos de logística, transporte, impuestos e importaciones.		



PROPÓSITO			
<b>Mecanismos de inversión social destinados a créditos accesibles para emprendedores y mini pymes de sectores que incorporen valor agregado a las producciones locales - regionales generados y articulados</b>	I) Incremento al menos de un 80% en el N° de nuevos emprendimientos encarados en el 1º trienio de implementación	*Datos estadísticos brindados por el ENINDER y OIR	Acompañamiento de la oposición - Acompañamiento de las Universidades e Instituciones Educativas de la ciudad - Financiamiento y acompañamiento del Estado Nacional
	II) Al menos 10 emprendimientos financiados por ALPI durante el primer año, 15 el segundo y 20 el tercero.	*Datos brindados por la Coordinación de Ahorro Local para la Inversión Social	
	III) Montos entregados por año. Dos millones el primer año, dos millones quinientos mil el segundo y tres millones el tercero		
	IV) N° de empresarios que efectivamente destinaron parte de sus ingresos al ahorro local. Al menos 5 empresarios en el primer año, 10 el segundo y 15 el tercero.		
	V) % de cumplimiento de devolución regular del capital. 80 % al final del tercer año.		
	VI) Tasa de aceptabilidad del 75% emprendimientos por año (aprobados/total de proyectos presentados)		
	VII) 30 horas de capacitación por trabajador en temas vinculados a la innovación por año y por empresa (incremento capacidades innovativas de los recursos humanos) al cabo del tercer año		
	VIII) El 25% de las nuevas empresas consiguen nuevas certificaciones de normas y cantidad de nuevos procesos de control de calidad al cabo de 3 años.		
	IX) El 25% de las nuevas empresas invierten en TICs por año al cabo de 3 años		
	X) El 25% de las nuevas empresas desarrollan planes de desarrollo organizacional y de procesos productivos puestos en marcha al cabo de 3 años		

COMPONENTES			
a)ALPIS en pleno funcionamiento	a.1) Proyecto de propuesta de legislación necesaria para ALPI presentada al Concejo Deliberante dentro de los primeros tres meses	*Datos brindados por la Coordinación de Ahorro Local para la Inversión Social	Acompañamiento de los inversores
	a.2) Misión, visión y reglamento aprobado dentro de los primeros		
	a.3) N° de propuestas presentadas para su evaluación durante		
	a.4) Al menos 10 proyectos financiados en el primer año, 15 en		
b) Coordinación Ahorro Local para la Inversión Social	b.1) Dos funcionarios contratados dentro de los seis primeros meses.	*Datos brindados por la Coordinación de Ahorro Local para la Inversión Social	Acompañamiento de la oposición
	b.2) Al menos 4 informes presentados por el área por año		
c) Recursos Humanos capacitados para	c.1)15 capacitaciones brindadas en el 1º trienio de	*Datos brindados por la Coordinación de Ahorro Local para la Inversión Social	Acompañamiento de la oposición
	c.2) Al menos 150 asistentes efectivos a los cursos brindados en el 1º trienio de implementación del proyecto		
d) Empresarios - Inversores Sociales comprometidos con las acciones crediticias	d.1) N° de reuniones concretadas en el 1º trienio de ejecución	*Datos brindados por la Coordinación de Ahorro Local para la Inversión Social	
	d.2) N° de asistentes a las reuniones (100 por año)		
	d.3) N° de capacitaciones concretadas (5 por año)		
	d.4) N° de empresarios que efectivamente destinaron parte de sus ingresos al ahorro local. Al menos 5 empresarios en el primer año, 10 el segundo y 15 el tercero		
e) Universidades involucradas en el desarrollo de investigaciones y asesoramiento	e.1) N° de proyectos relativos al desarrollo, presentados desde el año de implementación de ALPIS ( 25% como mínimo sobre el total de proyectos presentados en todos los ámbitos de la	*Datos brindados por la UNVM, UTN	
	e.2) % de los proyectos aprobados auspiciados por las Universidades o con relación directa con sus docentes y/o alumnos. Al menos un 30% al finalizar el trienio.		

<b>ACTIVIDADES</b>		
a.1) Elaboración de la legislación necesaria	Costo Cero	
a.2) Definición de misión, visión y reglamento del ALPIS	Costo Cero	
a.3) Instalación en el espacio físico definido	\$800.000 Financiados por el Ministerio de Industria de la Nación para la construcción de la Incubadora de Emprendedores	
a.4) Inicio formal de actividades	Costo comprendido por el Ente de Desarrollo Productivo y Tecnológico SEM y por la Sociedad de Parque Industrial y Tecnológico SEM	
a.5) Jornadas y reuniones de capacitación, evaluación y análisis de progresos	Costo comprendido por el Ente de Desarrollo Productivo y Tecnológico SEM y por la Sociedad de Parque Industrial y Tecnológico SEM	
b.1) Definición de metas, objetivos y roles de los miembros del ALPIS	Costo Cero	
b.2) Nombramiento del personal responsable y colaboradores	Sueldos del Director de ALPIS y del Responsable de Monitoreo y Evaluación	Secretaría de Economía y Administración

c.1) Articulación de capacitaciones con Universidades, Terciarios y Escuelas	Costo Cero	
c.2) Capacitación en formulación y ejecución de proyectos de inversión	Costo Financiado por Universidades o entidades de educación provincial - nacional	
c.3) Capacitación en Economía Regional y herramientas de fortalecimiento	Costo Financiado por Universidades o entidades de educación provincial - nacional	
c.4) Capacitación en Generación, Evaluación y Análisis de variables/ indicadores	Costo Financiado por Universidades o entidades de educación provincial - nacional	
c.5) Publicación en medios gráficos y audiovisuales	Costo comprendido por el Ente de Desarrollo Productivo y Tecnológico SEM y por la Sociedad de Parque Industrial y Tecnológico SEM	
c.6) Cursado de invitaciones para distintas instituciones, empresas y ONG's		
d.1) Reuniones periódicas de asistencia, asesoramiento, evaluación y definición de actividades del ALPIS		
d.2) Cursos de formación y sensibilización sobre los potenciales que		

*Cuadro de Involucrados*

<b>Grupo</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos y Mandato</b>
Emprendedores y Mini Pymes	Contar con los mecanismos y herramientas necesarias para iniciar proyectos rentables y con salida laboral	No pueden acceder a los créditos tradicionales y no cuentan con los recursos necesarios, como así tampoco tienen el asesoramiento requerido	R: personal interesado en emprender proyecto
Departamento Ejecutivo Municipal	Generar las políticas necesarias para el fortalecimiento económico de la sociedad velando por los ciudadanos que lo han elegido, generando nuevas capacidades para los vecinos como modo de ampliar sus derechos	Dificultad de los emprendedores y mini pymes para acceder a mecanismos de financiamiento que les permitan encarar proyectos de salida laboral mediante pequeños emprendimientos familiares de fortalecimiento social.  Dificultad por parte de las empresas locales para contar	M: Coordinar las acciones de gobierno necesarias para el bien común de la localidad que lo eligió como representante  R: redes de contactos y políticas de incentivos factibles de ejecutar

		con insumos importados que podrían tener producción local	
Concejo Deliberante	<p>Velar por los ciudadanos que los han elegido generando políticas públicas propicias, las cuáles pueden variar dependiendo del sector político del cual surjan.</p> <p>El concejal, es un representante de la comunidad, elegido por el cuerpo electoral de la misma, para canalizar las demandas sociales ante un órgano colectivo, en el que se deciden las</p>	<p>Cada fuerza puede entender esta dificultad y sus posibles soluciones desde diversos aspectos, por ello se deberá trabajar de manera articulada para evitar el no acompañamiento en los requerimientos a cumplimentar para la concreción del proyecto</p>	<p>M: Lograr el bien común de la población que los eligió como representantes</p> <p>R: voto afirmativo o negativa para acompañar o no el proyecto</p>

	<p>políticas locales, las que se expresan mediante leyes de aplicación circunscripta al territorio de ese Estado local.</p> <p>Asimismo, y en el marco de la división de poderes propio de un sistema republicano, debe vigilar la ejecución de la gestión y particularmente del presupuesto que hace el Poder Ejecutivo Municipal.</p>		
Inversores Sociales - Empresas	Lograr la rentabilidad de sus proyectos.	Falta de insumos importados, dificultad para la adquisición de los mismos, inexistencia de	R: decisión final para invertir en proyectos sociales

		producción local de calidad	
Otros emprendedores	Contar con los mecanismos y herramientas necesarias para iniciar proyectos rentables y de salida laboral	No pueden acceder a los créditos tradicionales y no cuentan con los recursos necesarios, como así tampoco tienen el asesoramiento requerido	R: medios para reclamar ser considerados, carga social
Sociedad	Cada sector tendrá su interés particular y querrá tener la respuesta deseada por los gobernantes. En tal sentido los artesanos, quienes realizan productos regionales o tienen emprendimientos distintos a los que se pretenden potenciar con esta herramienta exigirán igualdad de	Sus emprendimientos también requieren de asistencia para mejorar la calidad, producción y presentación, a razón de ello solicitan contención crediticia y asesoramiento	R: poder de voto para legitimar y legalizar gestiones



	oportunidades.		
--	----------------	--	--

## ***Requisitos Presentación de Proyectos de Inversión***

### **Lugar de Presentación**

Oficina de “ALPIS” Ahorro Local para la Inversión Social – Ruta Nacional N° 9 frente a la usina eléctrica de EPEC, entre ruta Provincial N° 2 y la autopista Córdoba – Rosario, Villa María - Córdoba, en el horario de 8 a 14 hs.

### **Documentación Requerida**

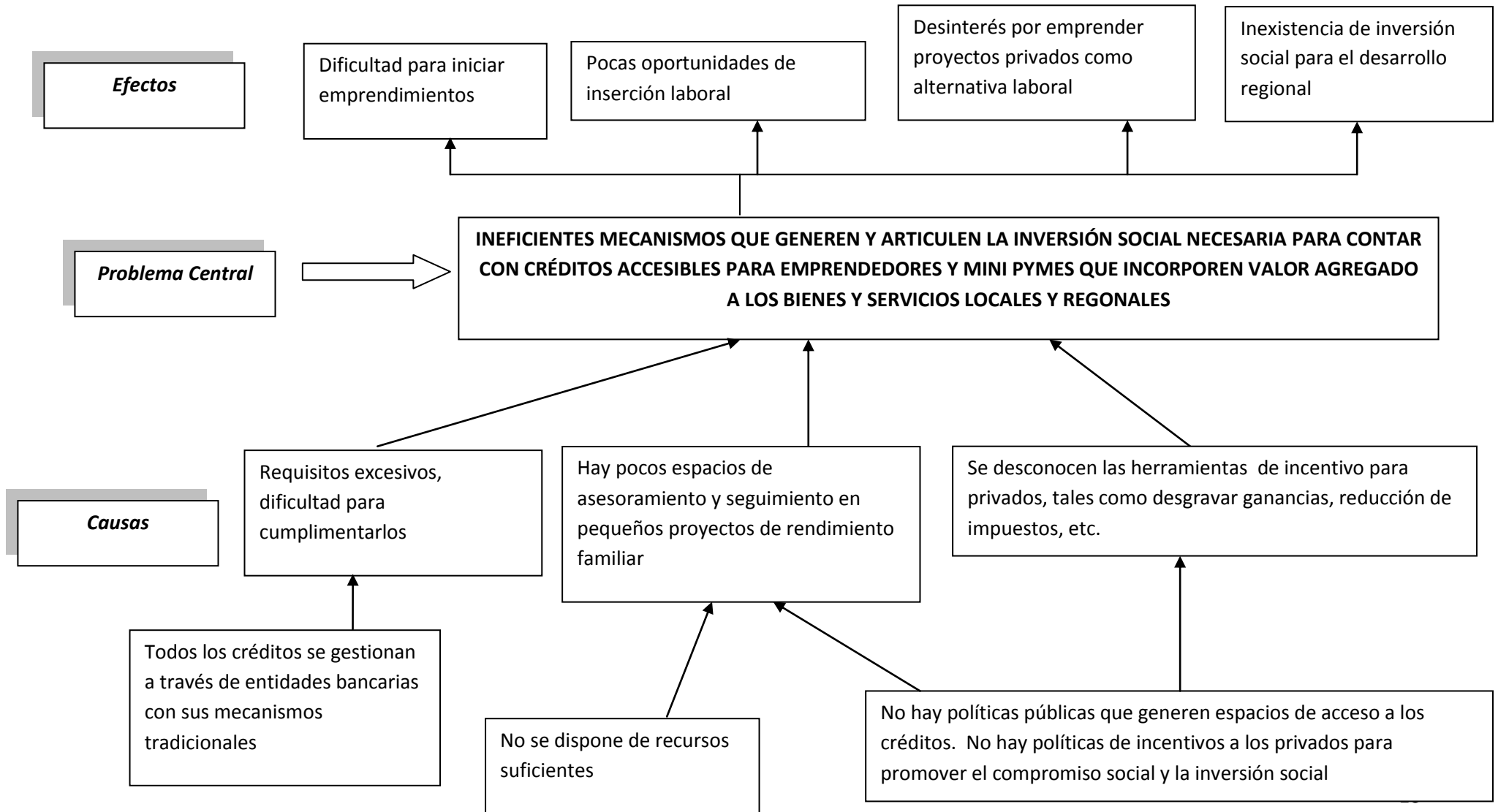
#### **1. Carpeta del Proyecto.**

La misma consta de:

- Descripción de la Empresa y del Proyecto en formato papel y soporte digital (CD).
- Anexo Estadístico en formato papel y soporte digital (CD).
- Presupuestos en formato papel de proveedores que justifiquen la inversión propuesta.

**Toda la documentación entregada por los emprendedores deberá presentar cada hoja con firma y sello aclaratorio de la autoridad designada correspondiente.**

## Árbol del Problema



## Árbol de Soluciones

